ردمد 5453-1110

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السادس والعشرون العـدد الأول- يونيو - (حزيران) 2006



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية



تأليف : أ.د. نعيم حافظ أبو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الرقم الدولي المعياري للدورية
1110-5453

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السادس والعشرون | العدد الأول | يونيو (حزيران) 2006



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

● قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
- ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
- ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.

● تسدد الاشتراكات:
- بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
- التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No. : 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt

Swift Code : CIBEEGCX 031

Correspondent : The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)

Swift Code : CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 002022580077 مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير – دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية – الرمز البريدي 11736 – مصر الجديدة

القاهرة – جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم

تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين ا لعربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقريـــر**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بمـــا فـــي ذلـــك المراجـــع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر فـــي الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصـــفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال**: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلســـل، وأن يعطـــي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجـــدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلـــف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العـــلاق،1983) و(عابـــدين، وحبيـــب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أمـــا إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصـــدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منهـــا (العـــلاق، 50:1983) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير.** ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology.** 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) **فصل من الكتاب:**

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها.** مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.
- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings.** edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) **الدوريات:**

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.
- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل)**. الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛

- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـدد

يهدف البحث إلى معالجة مشكلة أساسية تتعلق بنظام محاسبة التكاليف في أحد القطاعات الخدمية الهامـة (المنشـآت التعليمية المتمثلة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة)، ومدى اتباعها لنظام محاسبة التكاليف، وما هـي المشاكل والصعوبات التي تواجهها في حال اتباع هذا النظام؟ يقوم ذلك على تحليل الأساس الفكري لنظـام محاسـبة التكاليف، والبحث عن مدى توفر المقومات الأساسية للنظام وفق خصوصية نشاط تلك المنشآت.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية؛ تناولت دراسة نظام محاسبة التكـاليف فـي الجامعـات والكليات المتوسطة، وشملت كافة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراسة عـن قبـول فرضيات البحث، وخلصت إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة توفير المقومات الأساسية اللازمة لبناء نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة من خلال توفير أنظمة معلومات محاسبية فعالة، وإعداد موازنات تخطيطية تعتمـد على أسس علمية، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في تشغيل البيانات ومعالجتها، وتوفير أشخاص مدربين ومـؤهلين في هذا المجال – ليتسنى تطبيق نظام محاسبة التكاليف بالأنشطة ABC، ومراعاة الخصـائص المميـزة لأنشـطة المنشآت التعليمية عند تصميم نظام محاسبة التكاليف فيها تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج (الخدمة).

تطورت الرقابة الداخلية في المفاهيم والتطبيقات والعناصر ولعناصرها أهمية بالغة يعتمد عليها في تخطيط إجـراءات التدقيق من قبل مراقبي الحسابات، ومن منطلق هذه الأهمية فقد حاول البحث تحليلها تبعًا لما يبذله مراقبوا الحسـابات من عناية مهنية لوضع درجات لهذه الأهمية وهو بذلك تصدى لمشكلة مهمة تواجه مراقبو الحسابات الذين يتبـاينون في ذلك تتمثل في أي العناصر تتقدم على الأخرى والتي ينبغي أن تولى الأهمية المناسبة من خلال افتـراض وجـود علاقة بين درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحصها وخلـص البحـث إلـى ترتيب هذه العناصر على سلم من خمس مراتب أولها نظام المعلومات والاتصال وأخرهـا تقـدير المخـاطر وقـدم مجموعة من التوصيات لمراقبي الحسابات تشكل دليل إرشادي عملي لهم.

د. أكرم أحمد الطويل / د. حكمت رشيد سلطان

سعت الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. إذ أن اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو اعتمادها على اكثر من بعد ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار ترتيب أولويات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها.

واعتمادا على ذلك فان الحاجة ازدادت إلى دراسة أبعاد الأسبقيات التنافسية والمزج بينها مع الاحتفاظ بالركيزة الأساسية لها والتي تقود إلى تحقيق أهداف الشركات والتعزيز من مكانة الشركة وأدائها.

وبعامة فان طرح التساؤلات الآتية تلقي الضوء على مضامين هذه الدراسة:

- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية وأبعادها في الشركات عينة الدراسة؟.
- هل يتحدد الأداء الاستراتيجي في ضوء الأسبقيات التنافسية؟.
- ما هو الترتيب المناسب لأبعاد الأسبقيات التنافسية والتي تسهم في تحقيق أداء استراتيجي؟.

تأسيسا على ما سبق فان منهجية الدراسة تتطلب تصميم أنموذج فرضي يعكس العلاقات التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي فضلا عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقة.

ويتبنى أنموذج الدراسة متغيراته الكلية وفقا لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيرا مستقلاً والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا ثابتا.

وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة، تأشر لدى الباحثان إن الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة يستمد خصائصه بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيبها فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى شركات عينة الدراسة بشكل عام بالرغم من إهمال بعض هذه الشركات لواحد أو اثنين من أبعاد الأسبقيات التنافسية والتي يجب أن تأخذها الشركات بنظر الاعتبار وتضعها ضمن ترتيب مناسب لهذه الأبعاد.

واعتمادا على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قدمت عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري مـن وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق.

ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسة اختبرت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، واسـتخدمت الاسـتبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغة (54) قياديًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن جميع العلاقات الارتباطية لإبعاد نظـام معلومـات الموارد البشرية بشكل منفرد، مع إبعاد رأس المال الفكري مجتمعة – كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

إن العملية التربوية هي سيرورة من نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل والنتائج المخطط لهـا لتطـوير وتحسين المستوى وإدامة الفاعلية وفق مستوى الجودة الذي يتحقق بتضافر جميع الوحدات المكونة للعملية التربويـة، والذي هو مرتبط دائما بالرقابة الشاملة على الجودة بحيث تكون قادرة على تقديم المخرج بالمسـتوى الـذي يحقـق الرضا الكامل والتام للمستفيد. وقد تناولت الدراسة بعض الأساليب العملية العلمية المتمثلة في النماذج الرياضية التـي تسمح بالتحكم بالعمليات حسب نوعية المدخلات وكفاءة مردودية المخرجات وفق معـايير ضـمان الجـودة TQC والعمليات (الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية المخططة) من أجل توفير موثوقية عالية في للمخرج، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجـودة مـن تصـميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجـه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة. تؤكد الدراسة انه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققـت وضـبط شروط أساسية لكل المصطلحات الواردة في الدراسة.

The literature suggests that firms cannot be competitive if their business and functional strategies are not aligned. In theory, strategies at the functional level must align with and support business level strategies. This study focused on measuring and exploring the proposition regarding the alignment-performance relationship which states that alignment is presumed to contribute to enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance. The results based on a sample of manufacturing firms from Al-Hassan Industrial Estate in Jordan, include: (1) the alignment of manufacturing strategy, HR strategy and business strategy positively influences the improvement of business performances; and (2) the strategic (overall) alignment also positively influences the improvement of business performances. The conclusion is that only when functional strategies and business strategy are in alignment, can organizational functions contribute to the improvement of business performance and business objectives can be achieved.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتاب:

افتتاحية العـدد

الإصلاح الإداري في الوطن العربي

إن الإصلاح الإداري الذي تنشده جميع الدول العربية هو ليس مجرد عمليـات فنيـة أو إداريـة إجرائية محدودة متمثلة في وضع النظم والإجراءات والهياكل التنظيمية، إنما هو فـي حقيقتـه جهـد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، يهدف إلى إحداث تغييرات أساسية وإيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات بما يؤمن الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأهداف العامة الكلية. إن لإصلاح الإداري ليس مسئوليه فردية يحملها الجهاز الحكومي، بل هو مسئولية جماعية يشارك فيهـا كل عناصر المجتمع بما فيها القيادات السياسية والتشريعية، والأجهزة التنفيذيـة ومؤسسـات التنميـة الإدارية وأجهزه الرأي العام، بل وأفراد المجتمع ذاته.

إن الإصلاح الإداري في جوهرة عمل جماعي طويل المدى، يتعلـق أساسـاً بتغييـر العقليـات والقضاء على بعض العادات السلبية الموروثة والمستجدة. إن الإصلاح يتطلب عقلية ريادية ونظـرة ثاقبة للأشياء المعتادة التي قد تبدو بديهية، فهو لا يعالج بالقوانين فحسـب، بـل ينمـى بالممارسـة والمواظبة والدراسات الميدانية المركزة على المواقع المعاش حتى يكتب لـه النجـاح. إن سياسـات الإصلاح الإداري تقر ضرورة النزول إلى الميدان لاستكشاف المشاكل، وتصور واقتراح الحلول ثـم إدخالها إلى حيز التنفيذ، ومتابعة وتقييم نتائجها.

استراتيجيات الإصلاح الإداري:

هناك عدد من استراتيجيات الإصلاح الإداري يمكن التعرف عليها تبعًا لمعيارين هما: نطاق الإصلاح الإداري، ودرجة شمول الإصلاح الإداري.

نطاق الإصلاح الإداري:

إن استراتيجيات الإصلاح الإداري يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة، أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسة التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء. ففي الحالة الأولى تكون استراتيجية الإصلاح قاصرة، في حين تكون في الحالة الثانية مكتملة. فاستراتيجيات الإصلاح الإداري التي تركز مثلاً على تطوير الهياكل التنظيمية والوصف والمواصفات الوظيفية وتهمل نظم الرواتب والحوافز والتدريب وقياس الأداء تعتبر استراتيجيات قاصرة ومحدودة الأثر.

درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

قد يركز التطوير على عدد محدود من المنظمات أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشتمل على كل أو الجزء الأكبر من منظمات وقطاعات هذا الجهاز، فقد تعمد الحكومة إلى توجيه جهود الإصلاح إلى عدد محدود من المنظمات أو القطاعات لغرض تركيز الجهود أو للتجريب، أو لعدم توافر الإمكانات للجهود الإصلاحية الشاملة، أو لاعتبار بعض المنظمات ذات حساسية جماهيرية تقتضي من القيادة السياسية الالتفات إليها لاعتبارات التوافق مع الرأي العام.

واستنادًا للمعيارين السابقين يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق الإصلاح الإداري كما تبين المصفوفة التالية:

مصفوفة استراتيجيات الإصلاح الإداري

عناصر الإصلاح المنظمات/ القطاعات المستهدفة للإصلاح الإداري	عدد قليل من العناصر	أغلب أو معظم العناصر
قلة من المنظمات أو القطاعات	استراتيجية الإصلاح الجزئي	استراتيجية الإصلاح القطاعي
كل أو أغلب المنظمات أو القطاعات	استراتيجية الإصلاح الأفقي	استراتيجية الإصلاح الشامل

وفيما يلي استعراض مفصل للاستراتيجيات الأربع.

1- **استراتيجية الإصلاح الجزئي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر، ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعات. فقد يتم في ضوء هذه الاستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتعتبر هذه الاستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق. وعند استخدام هذه الاستراتيجية فإن جهود الإصلاح والتطوير غالبًا ما تنبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتها. ولأن هذه الاستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسن مستوى الأداء يعتبر محدودًا.

2- **استراتيجية الإصلاح الأفقي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح والتطوير الإداري التي تنصب على عدد محدود من العناصر، لكن الإصلاح يؤثر على كل أو أغلب المنظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي. وبالرغم من شمول جهود الإصلاح على عدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الاستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدودًا على الفعالية النهائية لجهود الإصلاح. ومن أمثلة هذا النوع من الاستراتيجيات، الجهود التطويرية التي تتضمن وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته. حيث يتم هنا التركيز على عناصر قليلة (وصف وتوصيف الوظائف أو تطوير الهياكل التنظيمية) للإصلاح والتطوير لمعظم المنظمات الحكومية. ومن دوافع تبني هذه الاستراتيجية، شعور القيادات السياسية أو القيادات العليا للجهاز الحكومي بأن هناك جانبًا معيناً من النظام الإداري يعاني من قصور شديد يقتضي علاجًا أفقيًا عامًا يشتمل على معظم منظمات الجهاز الحكومي.

3- **استراتيجية الإصلاح القطاعي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح التي تختار عددًا محدودًا من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أدائها. لذلك تحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء المنظمي من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد منتقى من المنظمات الحكومية. وبهذا فإن هذه الاستراتيجية تعتبر نموذجًا مصغرًا للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل. ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيدًا لتغيير وتطوير شامل في أنظمة الإدارة الحكومية. ووفق هذه الاستراتيجية، فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل. إن فرصة نجاح هذه الاستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى. وإذا استخدمت هذه الاستراتيجية لأغراض التجريب والاختبار، مثل التوسع في جهود الإصلاح الشامل فإن هذه الاستراتيجية تكتسب مزايا إضافية تجعلها عاملاً من عوامل نجاح الاستراتيجية الشاملة.

4- **استراتيجية الإصلاح الشامل:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في كل أو أغلب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي. فهي شبيهة باستراتيجية الإصلاح القطاعي من حيث شمول مختلف العناصر التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي، واستراتيجية الإصلاح الأفقي من حيث شمولها على كل أو أغلب المنظمات الحكومية. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها:

- الإرادة السياسية، بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.
- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
- تطوير وتغيير في نظم التعليم، والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).
- تضافر الجهود الإصلاحية الرامية إلى تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مقترحات تطويرية للإصلاح الإداري في العالم العربي:

1- ضرورة وجود توجه إستراتيجي لبرامج الإصلاح الإداري مشتق من التوجه الإستراتيجي للتنمية بشكل عام، ومن التوجهات المتعلقة بإعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي للدولة، ومصمم بناء على فحص واقع ومؤشرات الأداء والكفاءة والفعالية من دراسة المشكلات التي يعاني منها الجهاز الإداري للدولة، وعلى أن ينبثق من تلك الاستراتيجية الخطوات التنفيذية والبرامج المحددة التي تعكس هذا التوجه الاستراتيجي.

2- أهمية وجود دعم سياسي لدفع جهود الإصلاح الإداري بشكل قوي وفعال صادر من أعلى السلطات في الدولة.

3- المعالجة التطويرية المتكاملة والمترابطة لكافة عوامل المنظومة الإدارية التشريعية والتنفيذية، وعدم الاقتصار فقط على التطوير الهيكلي والتشريعي.

4- ضرورة التقييم المرحلي للإنجاز المتحقق في كل مرحلة من مراحل التطوير والاستفادة بدروسه لتطوير وإعادة تكييف المراحل اللاحقة من الإصلاح والتطوير الإداري.

5- أن تكون عملية التطوير عملية لامركزية، والعمل على إشراك القيادات التنفيذية في عملية التطوير.

6- الاهتمام بتطوير مؤسسات الإصلاح والتطوير الإداري ذاتها.

7- العمل على تطوير منظومة وآليات ومعايير المسائلة Accountability التي يخضع لها الجهاز الحكومي أمام أجهزة الرقابة المركزية أو الشعبية أو أمام أجهزة الرقابة والرأي العام بما يعزز جهود الإصلاح الإداري بالشكل المطلوب.

8- إعادة تشكيل أدوار وأساليب عمل الأجهزة المركزية للرقابة في الدولة بحيث تكون رقابة أداء ونتائج، وتركز على الإنتاجية والفاعلية والجدوى بما يحقق تنمية الأداء النهائي للمؤسسات الحكومية.

9- العمل على تبني مفهوم الأداء المؤسسي والنتائج النهائية لعمل الأجهزة الحكومية، أي أن ترتبط جهود الإصلاح الإداري بأهداف محددة وبتحسين في مؤشرات أداء الأجهزة الحكومية، وبنظام يقيس هذه الأهداف.

10- تقليص حجم الجهاز الإداري وضغط نفقاته، بحيث يتم التخلص من العمالة في المجالات التي تزيد فيها فعلاً عما يجب، مع المحافظة عليها والتوسع فيها في المجالات التي تحتاج إلى مزيد من القوة العاملة.

11- العمل على رعاية وتنمية القيادات الإدارية العليا.

12- الاهتمام بعنصر تبسيط الإجراءات وتسهيل تقديم الخدمات إلى الجمهور، ومراعاة عناصر ومقاييس الجودة في الخدمات التي تقدم إليهم، وإشراك الجمهور بصورة منتظمة في تقويم وتطوير أداء الخدمات الحكومية.

رئيس التحرير

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري

بحوث باللغة العربية

مدى توافر مقومات أنظمة تكاليف ملائمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غــزة (دراسة ميدانية)*

د. حمدي شحده محمود زعرب

أستاذ مساعد – محاسبة التكاليف

قسم المحاسبة – الجامعة الإسلامية

غــزة – دولـــة فلسطيـــن

ملخــص:

يهدف البحث إلى معالجة مشكلة أساسية تتعلق بنظام محاسبة التكاليف في أحد القطاعات الخدمية المهمة (المنشآت التعليمية المتمثلة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة)، ومدى اتباعها لنظام محاسبة التكاليف، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجهها في حال اتباع هذا النظام. ويقوم البحث على تحليل الأساس الفكري لنظام محاسبة التكاليف، والبحث عن مدى توافر المقومات الأساسية للنظام وفق خصوصية نشاط تلك المنشآت.

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية؛ تناولت دراسة نظام محاسبة التكاليف في الجامعات والكليات المتوسطة، وشملت جميع الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراسة عن قبول فرضيات البحث، وخلصت إلى عدة توصيات، أهمها: ضرورة تـوفير المقومات الأساسية اللازمة لبناء نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة من خلال توفير أنظمة معلومات محاسبية فعالة، وإعداد موازنات تخطيطية تعتمد على أسس علمية، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في تشغيل البيانات ومعالجتها، وتوفير أشخاص مدربين ومؤهلين في هذا المجال – ليتسنى تطبيق نظام محاسبة التكاليف بالأنشطة ABC، ومراعاة الخصائص المميزة لأنشطة المنشآت التعليمية عند تصميم نظام محاسبة التكاليف فيها تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنتج (الخدمة).

* تم تسلم البحث في إبريل 2005، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

مقـدمــة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال العالمية نتيجة لزيادة حــدة المنافســة العالمية والتطورات التكنولوجية، مما وجه إدارة المنشأة من جهة والباحثين من جهــة أخــرى، إلــى ضرورة الاهتمام بالجانب الفكري والتطبيقي لمحاسبة التكاليف واتباع أنظمة تكاليف وفق أسس علمية دقيقة للحصول على المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات، سواء أكانت تلك المعلومات مالية أم غير مالية، وترتب على ذلك زيادة الطلب على مخرجات أنظمة التكاليف المتطورة لاستخدامها في مجالات عديدة، مثل تصميم المنتجات، وتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسن مستمر، والاستفادة من مفــاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (النشار، 2004).

والحاجة إلى مخرجات أنظمة التكاليف ليس مقصورًا على المنشآت الصناعية فقط، بل تحتاجهــا جميع المنشآت، بغض النظر عن طبيعة نشاطها (زعرب، 2002). ونتيجة لذلك تعــددت الدراســات والبحوث التي تناولت الجوانب المختلفة لنظم التكاليف وكيفية تعديلها، بمــا يتوافــق مــع احتياجــات مستخدمي مخرجات نظم التكاليف (عبد الله، 2002).

أهــداف البحــث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1- توضيح الإطار العلمي لاستخدام محاسبة التكاليف في الجامعات.

2- توضيح الأهداف التي تسعى محاسبة التكاليف إلى تحقيقها في الجامعات.

3- دراسة مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات.

4- إبراز أهمية تطبيق النظم المحاسبية. وبالأخص نظام محاسبة التكاليف في الجامعــات، لمســاعدة الإدارة في القيام بوظائفها الأساسية، من التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

5- بيان المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام محاسبة التكاليف في الجامعات لتحقيق الأهداف المرجوة من النظام.

مشكلـــة البحـــث:

تمثل المنشآت التعليمية نشاطًا خدميًا؛ يقوم بتوفير الكوادر العلمية والتعليمية للمجتمع، بمختلـف أشكالها؛ من خلال أدواتها ووسائلها وإجراءاتها التي تتميز بتنوعها وتعددها، بالإضافة إلـى تـداخل عناصر التكلفة والإيراد للعديد من المراكز التي تقدم خدماتها بصورة مشتركة مع المراكز الأخـرى؛ الأمر الذي يتطلب درجة واضحة من التحليل والتوزيع والرقابة على عناصر النفقات والإيرادات فـي هذه المنشآت، وتوافر المقومات اللازمة للرقابة على جميع مراكز الأنشطة، وذلك بهدف تقييم أداء كل مركز منها لأغراض استخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وذلك من أجل تأمين معلومات تكاليفية؛ تتصف بالدقة والموضوعية والمصداقية.

والسؤال المطروح: ما أفضل الطرق العلمية لمعالجة مشكلات التكاليف فـي الجامعـات؟ وفـي مقدمتها: مشكلة قياس عناصر التكلفة، وتحديد تكلفة مراكز الخدمات، وإعادة تحميلها على الوحـدات المنتجة (الخدمات)؛ باعتبارها المسبب في وجود تلك التكاليف.

وعليه يحاول الباحث عرض المشكلة التي يتناولها وتحليلها بمجموعة من التساؤلات التي تساعد في إرساء التوجهات الرئيسة للبحث على النحو التالي:

- ما المقومات الأساسية لطبيعة محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؟ وما أصولها وأسسها العلمية؟.
- هل تتبنى جامعات قطاع غزة أنظمة تكاليف تستطيع من خلالها تحقيق الرقابة على الأداء؟.
- هل تطبيق محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة مطلب استراتيجي للتعامل مـع التغيـرات، ومتطلبات الإدارة الحديثة؟.
- ما المحددات الرئيسة التي تعيق تطبيق محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؟ ومـا كيفيـة تحقيق عوامل النجاح اللازمة للتغلب على تلك المحددات؟.

فرضيـــات البحـــث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفرضـيات التاليـة، التـي سـيجرى اختبارهـا، واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

الفرضية الأولى:

لا يوجد نظام لمحاسبة التكاليف في جامعات قطاع غـزة.

الفرضية الثانية:

تفتقر الجامعات في قطاع غـزة إلى المقومات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف.

ويتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات التالية:

- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وجود دليل حسابات.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح وحدة النشاط.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح مراكز التكلفة.
- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم توافر المؤهلات العلمية.

الفرضية الثالثة:

تعاني الجامعات في قطاع غزة من محددات وصعوبات جوهرية في الجوانب التنظيمية والإدارية والمحاسبية؛ تعيق تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

ويتفرع من الفرضية الثالثة الفرضيات التالية:

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف وجود المنافسة بين الجامعات.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف عدم وجود رقابة مالية على تسعير الخدمة التعليمية.
- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف ارتفاع تكلفة تطبيق النظام.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات، حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات، حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسبة التكاليف.

طبيعة البحث ونطاقه:

قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع (محاسبة التكاليف)؛ فلذلك تعتبر الدراسة تحليلية، وتم تطبيقها على جميع الجامعات في قطاع غزة.

مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، ونظرًا لصغر حجم المجتمع، فقد غطت الدراسة جميع مفردات المجتمع، ولقد تم توزيع إحدى وعشرين استبانة على العاملين في الدائرة المالية في الجامعات بواقع ثلاثة استبيانات لكل جامعة، وللاختصار تم استخدام مصطلح الجامعات لكي يعبر عن مفردات المجتمع.

طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

1- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث.

2- الاستبانة التي أعدت خصيصًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المعنيين؛ بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الكمية في التحليل؛ مثل الوسط الحسابي والتكرار، مستخدمًا البرنامج الإحصائي SPSS.

منهجيـــة البحـــث:*

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على المـــنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف – من خلاله – إلى معرفة مدى تطبيق جامعات قطاع غـــزة لمحاســـبة التكاليف، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكـــاليف، وذلـــك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة، أعدت خصيصًا، واتبـــع الباحث منهج الاستقراء؛ بهدف جمع المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات.

متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تم تناول المتغيرات التالية خلال دراسة البحث:

1- المؤهلات العلمية والعملية:

يعتبر وجود الكفاءات العلمية والعملية العالية في الجامعة عـــاملاً إيجابيًـــا لـــدعم محاســـبة التكاليف، وحث الإدارة على تطبيقها، وقد تم قياس هذا المتغير بالأســـئلة (6، 7، 38-41، 44، 54، 58) من الاستبانة.

2- المنافسة بين الجامعات:

إن هذا العصر عصر المنافسة الشديدة في جميع الأنشطة التي تؤخذ بعين الاعتبار عنـــد اتخـــاذ القرارات؛ ولذلك يعتبر عنصر المنافسة عاملاً إيجابيًا لدعم نظام محاسبة التكاليف؛ ممـــا يمكـــن إدارة الجامعة من تحديد تكاليف الخدمات، والدخول في مجال المنافسة، وذلك من خلال تقديم خدمة عاليـــة الجودة، وبأقل تكلفة ممكنة، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (42-43) من الاستبانة.

3- تكلفة التطبيق:

كلما كانت تكلفة تطبيق محاسبة التكاليف مرتفعة، أثَّر ذلك سلبًا على تطبيق محاســـبة التكـــاليف، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حالة إعداد نظام محاسبة تكاليف لا بد من مقارنة العائد المتـــأتي مـــن النظام وتكلفة هذا النظام، بحيث تكون تكلفة التطبيق أقل من العائد؛ لوجود مبرر لتطبيق ذلك النظـــام، وإلا فلا داعي لتطبيقه، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (45-48) من الاستبانة.

4- رغبـــة الإدارة:

كلما كان لدى الإدارة رغبة في الحصول على معلومات دقيقة، وكلما كـــان لـــدى الإدارة تفهـــم وقناعة بضرورة محاسبة التكاليف، وأهميتها في تزويدها بالمعلومات الصحيحة والمناسبة، في الوقــت المناسب؛ لمساعدتها في القيام بمهامها المختلفة؛ من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات، كان ذلك مؤشـــرًا إيجابيًا على تطبيق محاسبة التكاليف، وقد تم قياس هذا المتغير بالسؤال رقم (52) من الاستبانة.

5- وحـــدة النشـــاط:

يتم التعبير عن وحدة النشاط بالحجم أو الوزن أو الطول أو العدد، وهي أصغر وحدة يمكـــن أن تنسب إليها عناصر التكلفة في مراكز الإنتاج بشكل عام، وهي تستخدم لقياس التكلفة، فكلما استطاعت الإدارة تحديد وحدة النشاط بصورة دقيقة، كانت عملية احتساب التكلفة أدق. وقد تم قياس هذا المتغيـــر بالأسئلة (49-51) من الاستبانة.

6- مراكـــز التكلفـــة:

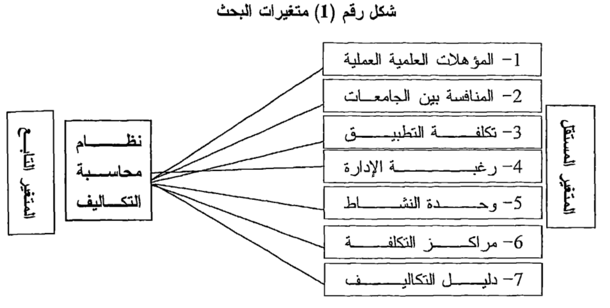
كلما كانت المنشأة مقسمة إلى مراكز إنتاج ومراكز خدمات - بحيث يكون كل مركز محـــددًا بشـــكل دقيق - كانت هناك سهولة في توزيع التكاليف، وتحميلها على المراكز المستفيدة منها، ومن ثم تحميل تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج، وبالتالي تحديد تكلفة المنتج النهائي، فإن ذلك يكون عاملاً إيجابيًا لدعم وجود نظام محاسبة تكاليف فعال وكفء، وقد تم قياس هذا المتغير بالأسئلة (55-57) من الاستبانة.

7- دليـــل التكاليـــف:

كلما أعطت الجامعة رقمًا لكل حساب خاصًا به، سَهّل ذلك تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات، وقد تـــم قياس هذا المتغير بالأسئلة (9، 10، 53).

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات السابقة (المستقلة) والمتغير التابع (محاســـبة التكـــاليف فـــي الجامعات) بالشكل رقم (1).

شكل رقم (1) متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة:

بالرغم من أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية، ووجود العديد من الكتابات والدراسات في هذا المجال؛ فإن تطبيق محاسبة التكاليف في مجال الخدمات لم يرق إلى المستوى المطلوب، كما هو الحال في المجال الصناعي.

ولقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال، ومعظمها يتناول أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في مجال الخدمات، ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة عيد (19881) بعنوان: إمكان *تطبيق نظم التكاليف في قطاع التأمين*، ولقد توصل من خلالها إلى إمكان تطبيق نظم التكاليف في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

دراسة المليجي (1987) بعنوان: مشكلات *تصميم أنظمة التكاليف في المواني البحرية التجارية*، توصل من خلالها إلى أن هذه المنشآت تواجه عدة مشاكل، منها: تنوع الخدمات المنتجة، صعوبة وضع معايير للتكلفة، صعوبة تحديد وحدة التكلفة.

دراسة عشماوي (1988) وضح فيها متطلبات إنشاء نظم التكاليف في المستشفيات، والتي تتمثل في: الهيكل التنظيمي، ونظم للمحاسبة الفعلية، ونظم للمعايير الرقابية، ونظام للتقارير يتمشى مع المستويات الإدارية، والدعم والتعضيد والمؤازرة والاقتناع من جانب الإدارة العليا؛ لإنجاح نظم محاسبة التكاليف بمفهومها.

دراسة الزعبي (2001) بعنوان: *محاسبة التكاليف كأداة قياس في قطاع الخدمات تطبيق عملي على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية*، ولقد توصل فيها إلى أن محاسبة التكاليف قابلة للتطبيق في الأنشطة الخدمية، وكذلك إلى أن وصف محاسبة التكاليف بأنها صناعية أو زراعية أو تسويقية لا يعني اختلاف الأسس والمبادئ العامة لمحاسبة التكاليف بكل نشاط.

دراسة زعرب (2002) بعنوان: *إطار محاسبي مقترح لقياس التكلفة في المنشآت الصحية*، والتي توصل من خلالها إلى أن جميع مستشفيات قطاع غزة لا تطبق محاسبة التكاليف، وإن إداراتها لا تهتم بالوظيفة المالية كاهتمامها بالوظيفة الطبية.

دراسة الغنام (2002) بعنوان: *دور التكاليف الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية (دراسة تطبيقية على موانئ بور سعيد)*،حيث خلص الباحث إلى أن التكاليف الاستراتيجية تلعب دورًا بارزًا في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الموانئ البحرية المصرية.

وبالرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تميزت عنها؛ باعتبارها من أوائل الدراسات التي تناولت محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة مقومات نظام محاسبة التكاليف، والتعرف على المشكلات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيقها محاسبة التكاليف.

خصائص الخدمة في المنشآت الخدمية:

تتميز المنشآت الخدمية بالخصائص التالية (أبو عاصي، 1998):

1- *الخدمة غير ملموسة*: حيث تقدم المنشآت الخدمية خدمة غير ملموسة، وغير مرئية، وليس لها كيان مادي.

2- *عدم الانفصال بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك*: حيث إن العديد من الخدمات تكون فيها عملية الإنتاج ملازمة لعملية الاستهلاك.

3- *الخدمة غير قابلة للتخزين*: لكون الخدمة غير ملموسة وغير مرئية، لا يتم تخزين الخدمة، ولا يتم وضعها في المخازن لوقت الحاجة، أي لا يوجد مخزون من الإنتاج التام أو الإنتاج تحت التشغيل، حيث الخدمة المقدمة للمستهلك تنتهي بلحظة الحصول عليها.

4- *عـــدم التجانس*: فمن الصعوبات التي تواجه المنشآت الخدمية عدم تماثل الخدمة المقدمة للعملاء، بمعنى: تغاير صفات الخدمة، بحيث إن كل خدمة تختلف عن الأخرى.

5- *الاتصال بالعميل*: بمعنى تدخل العميل في إنشاء الخدمة تدخلاً مباشرًا، بحيث تُقدَّم حسب طلبه.

أهداف نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

تعمل محاسبة التكاليف في الجامعات على تحقيق الأهداف التالية (نور، 1993):

1- تحديد تكلفة الخدمة، وقياس تكلفة كل عنصر من عناصره.

2- إعطاء معلومات للإدارة لتسعير الخدمات.

3- توفير البيانات والمعلومات المستخدمة في الموازنة التخطيطية.

4- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ومساعدتها للقيام بوظائفها الأساسية.

5- توفير الرقابة على التكاليف، وذلك من خلال تحليل الانحرافات.

6- منع الإسراف والضياع.

7- التأكد من سلامة استغلال الموارد المتاحة (عناصر التكاليف) الاستغلال الأمثل.

وظائف نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

محاسبة التكاليف نظام فرعي من النظام الشامل للمحاسبة؛ يقـوم بتسـجيل العمليـات المتعلقـة بالتكاليف وتحليلها وتخصيصها وتحميلها على المراكز المختلفة في المنشأة، وذلك من أجـل حسـاب تكلفة النشاط، بالإضافة إلى توفير المعلومات للفئات المختلفة من المجتمع، خاصة المعلومـات التـي تقدمها للإدارة (زعرب، 2002)، بمعنى أن طبيعة وظيفة محاسبة التكاليف استشارية من حيث علاقتها بالإدارات الأخرى، وتنحصر بتزويد المديرين التنفيذيين والاستشاريين في المنشأة بالمعلومات الماليـة المتخصصة (غرايبة وسعادة، 1986). ويمكن تلخيص وظائف محاسبة التكاليف، بالنقاط التالية:

1- تسجيل عناصر النفقات المختلفة، بحيث تقوم بإثبات العمليات المتعلقة بالتكاليف، ويتم الإثبات في الدفاتر التكاليفية.

2- تحليل البيانات من أجل تحديد نصيب مراكز التكلفة المختلفة.

3- ضبط عناصر تكلفة الخدمة ورقابتها.

4- ضبط تكلفة النشاط ورقابتها، وتحليل الانحرافات.

5- قياس تكلفة الخدمـــة.

6- إعداد التقارير اللازمة.

مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات:

يعتمد نظام محاسبة التكاليف في أي منشأة على عدة مقومات أساسية؛ تكفل له القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في قياس الأحداث الاقتصادية والمالية وتسجيلها وعرضها وتبويبها في قوائم أو تقارير مالية؛ لإيصالها إلى مستخدميها من متخذي القرارات الاقتصادية، داخل المنشـــأة وخارجهـــا، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي (منصور، 2000؛ الجزراوي، 1993):

1- دليل التكاليف:

يقصد بدليل التكاليف إعطاء كل حساب أو كل بند رقمًا خاصًا به، ويمثل دليـــل التكـــاليف فـــي المنشآت المختلفة الخطة الرقمية الخاصة بتبويب الحسابات، ومراكـــز التكلفـــة، ووحـــدات النشـــاط، وعناصر التكاليف، وليس المقصود بدليل التكاليف دليلاً واحدًا؛ بل عدة أدلة، ويمكن توضيحها بما يلي:

أ- *دليل وحدات النشاط:*

والمقصود بوحدة النشاط، تلك الوحدة التي يتم اتخاذها كأساس لقياس تكاليف هـــذا النشـــاط وتنسب إليها عناصر التكلفة التي تستهلك لإتمامها، وبموجب دليل وحدات النشـــاط يـــتم تبويـــب الوحدات تبويبًا رقميًا، الأمر الذي يسهل توجيه التكاليف نحوها، وبالتالي تسهل عملية احتســـاب التكلفة المتعلقة بالمنتجات.

ب- *دليل مراكز التكلفة:*

لا بد من تقسيم أية منشأة إلى مراكز، لكي تسهل عملية تقييم الأداء والرقابة عليها، والهدف من عملية التقسيم هو تجميع التكاليف؛ بغرض تحميلها على وحدات النشاط، ويحدد الدليل المراكز الإجمالية، والمراكز العامة المساعدة لها، وتبويبها تبويبًا رقميًا؛ مما يسهل عملية تحديد التكلفة والرقابة على تكاليف المركز.

ج- *دليل عناصر التكاليف:*

تتألف تكلفة أي منتج من ثلاثة عناصر: (تكلفة المواد، وتكلفة الأجور، والمصروفات غير المباشرة)، سواء أكان المنتج ملموسًا أم غير ملموس، مع اختلاف نسبة مشاركة هذه العناصر في العملية الإنتاجية باختلاف طبيعة النشاط، وعليه يتم إعداد دليل لعناصر التكاليف الثلاثة، مع التعبير عنها رقميًا.

2- المجموعة المستندية:

تمثل المجموعة المستندية حجر الزاوية في العمل المحاسبي، فبواسطتها يتم العمل اليومي، كما تعتمد كفاءة نظام الضبط الداخلي على إعداد المستندات المناسبة وتخطيط دورتها ومسئولية إعدادها؛ وهي تشمل مجموعة من النماذج والإشعارات والأذونات والبطاقات المستخدمة داخل المنشأة؛ بهدف تجميع البيانات عن التكاليف والإنتاج، تمهيدًا لتبويبها وتصنيفها وتسجيلها في المجموعة الدفترية.

3- المجموعة الدفترية:

تشكل مجموعة من السجلات والدفاتر التحليلية التي تحتفظ بها المنشأة، من خلال استخدامها والقيام بالوظائف الملقاة على عاتق نظام محاسبة التكاليف، وتعتبر المجموعة الدفترية المستخدم الرئيس في النظام المحاسبي للمجموعة المستندية، بالإضافة إلى أنها تمثل حلقة الضبط الداخلي للعمليات.

4- الأنظمة الفرعية:

يمكن القول: إن أي نظام يتألف من مجموعة من المكونات؛ التي تشكل كل منها نظامًا، بحيث تتضافر تلك النظم لتحقيق الهدف الأساسي للنظام، وتتمثل الأنظمة الفرعية لنظام محاسبة التكاليف في نظام تكاليف حساب المخازن، ونظام تكاليف الورش، ونظام تكاليف المحطات.

5- طرق التكاليف:

يقصد بطريقة التكاليف اعتماد أحد مبادئ التحميل الخاصة بعناصر التكاليف، وتحديد النظرية التي على أساسها يتم إعداد قوائم التكاليف، وكذلك اختيار الطريقة المناسبة لقياس التكلفة (طريقة المراحل، طريقة الأوامر).

6- التقارير الدورية:

تعتبر تقارير نظام محاسبة التكاليف المخرجات النهائية للنظام الذي تم تصميمه للمنشأة، والهدف منها تحقيق الأهداف الإدارية الداخلية، كما أنها تعتبر مصدرًا رئيسًا للحصول على البيانات اللازمة لإعداد الحسابات الختامية للمنشأة، ويجب أن تتمشى التقارير مع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة.

7- فترة التكاليف:

المقصود بها، أنها الفترة التي تقدم عنها بيانات التكاليف، وكلما كانت فترة التكاليف قصيرة، كان ذلك أفضل، حسب احتياجات الإدارة لبيانات التكاليف.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

التحليل الإحصائي:

يتناول الباحث فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستبانات، واختبار فرضيات البحث المتعلقة بالدراسة، وقد استخدم في ذلك الإحصاءات الوصفية للبيانات، كالوسط الحسابي والتكرارات، كما استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات؛ لإعطاء أوزان ترجيحية لإجابات المبحوثين، وهي كما يلي:

20% غير موافق بشدة، 40% غير موافق، 60% محايد، 80% موافق، 100% موافق بشدة، كما أنه – لاختبار الفرضيات – تم الاعتماد على وسط حسابي فرضي 3.5 أي 70%، والذي على أساسه تمت مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي الفرضي؛ لغرض قبول فرضيات الدراسة أو رفضها.

اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد نظام لمحاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة.

وقد تبين من خلال التحليلات النظرية الواردة في هذا البحث أنه: لتحقيق الرقابة على جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعات، فإن الأمر يقتضي توافر أساليب، وإجراءات متطورة لأنظمة

التكاليف – بتلك الجامعات – تتصف بالدقة والموضوعية والمصداقية، وتأخذ بعين الاعتبار التقنية الحديثة في تطبيقها. ومن خلال تحليل رأي المبحوثين في الجامعات – في قطاع غزة – حول تطبيق نظام محاسبة التكاليف يتضح عدم وجود هذه الأنظمة أساسًا، الأمر الذي يظهر الحاجة إلى إعادة النظر في الأنظمة المحاسبية المطبقة في الجامعات، بحيث يتضمن تطبيق نظام محاسبة التكاليف تحقيق الرقابة على عناصر التكلفة، ويتضح من الجدول رقم (1) أن كل الجامعات لا تطبق محاسبة التكاليف ولا يوجد قسم خاص بها؛ حيث أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف هي 100%.

جدول رقم (1)

توزيع إجابات الأسئلة الخاصة بوجود قسم لمحاسبة التكاليف

الجامعة	العدد	النسبة	المطبقة	النسبة	غير المطبقة	النسبة
الجامعات	4	%57	0	%0	4	%57
الكليات المتوسطة	3	%43	0	%0	3	%43
المجموع	**7**	**%100**	**0**	**%0**	**7**	**%100**

اختبار الفرضية الثانية:

تفتقر الجامعات في قطاع غزة إلى المقومات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف.

لقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال المتغيرات التالية: المؤهلات العلمية، وحدة النشاط، دليل الحسابات، مراكز التكلفة، واستخدم الباحث هذه المتغيرات لقياس مدى توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، والجدول رقم (2) يوضح هذه المتغيرات وأوساطها الحسابية.

ومن الجدول رقم (2) نجد أن المتغير الخاص بوجود دليل الحسابات في الجامعات في قطاع غزة، احتل المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبة وجوده 100%، وهذا يدلل على أن الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف في قطاع غزة، يتوافر لديها دليل للحسابات، وكذلك المتغير المتعلق بمدى وضوح مراكز التكلفة 46%، بينما كانت نسبة المتغيرات الأخرى – الخاصة بمقومات نظام محاسبة التكاليف – متدنية جدًا، حيث بلغت نسبة المتغير المتعلق بوضوح وحدة النشاط 22%، أما بالنسبة للمتغير المتعلق بالمؤهلات العلمية فقد بلغت نسبته أقل نسبة، حيث بلغت 12%.

مما سبق يلاحظ أن الجامعات في قطاع غزة يتوافر لديها دليل الحسابات، لكنها لا تمتلك المقومات الأخرى لنظام محاسبة التكاليف، وبناءً عليه تم قبول الفرضية.

جدول رقم (2)

إجابات مدى وجود مقومات نظام محاسبة التكاليف

في الجامعات التي لا تطبق محاسبة التكاليف

المتغير	نسبة المتغير	الوسط الحسابي	ترتيب المتغير
وجود دليل الحسابات	%100	1	1
مدى وضوح مراكز التكلفة	%46	3	3
مدى وضوح وحدة النشاط	%22	3.7	2
مدى توافر المؤهلات العلمية	%12	3.77	5

وفيما يلي التحليل التفصيلي للفرضية الثانية:

- **إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وجود دليل حسابات.**

هناك اتفاق واضح بين أفراد العينة على وجود دليل حسابات في جميع الجامعات في قطاع غزة، ولقد بينت إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بدليل الحسابات أنه يوجد دليل حسابات، حيث وافق على ذلك حوالي 100% من أفراد العينة، بوسط حسابي 1، وكذلك السؤال المتعلق بوضع الحسابات المتشابهة في مجموعات متجانسة، فبلغت درجة الموافقة 100% بوسط حسابي 1، ويرى ما نسبته 100% من أفراد العينة وبوسط حسابي 1.6، أن دليل الحسابات لا يقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن الجامعات في قطاع غزة يتوافر لديها دليل حسابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

مدى توافر دليــل الحسابات

الإجابــة / المتغيــر	رقم السؤال	نعم 1	لا 2	متوسط الإجابة
يوجد لكل حساب رقم خاص به.	9	%100	%0	1
توضع الحسابات المتشابهة في مجموعات متجانسة.	10	%100	%0	1

الإجابــة / المتغيــر	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن مــن أســباب عــدم تطبيق محاسبة التكاليف عــدم وجــود دليــل حسابات.	53	%0	%0	%0	%57	%43	1.6

– إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف فــي جامعــات قطــاع غــزة عــدم وضــوح وحدة النشاط.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (49، 51) من الاستبانة، وأظهــرت نتــائج الدراســة أن الخدمات التي يقدمها المركز الواحد يصعب تحديدها بصورة دقيقة، حيث وافق على ذلك حوالي 79% من أفراد العينة بوسط حسابي 3.7، وهذا ما يوضحــه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

مدى وضوح وحدة النشاط

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن صعوبة تحديد المنافع المتبادلة بين الأقسام المختلفة للجامعة هي إحدى الصعوبات التي تعترض تطبيق محاسبة التكاليف.	49	%21	%57	%0	%14	%7	3.7
إن تداخل الأقسام في تأدية خدمة واحدة سبب في صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف.	51	%14	%64	%0	%21	%0	3.7
مدى وضوح وحدة النشاط	–	%18	%61	%0	%18	%4	3.7

– إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم وضوح مراكز التكلفة.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (55-57) من الاستبانة، وكما هو ملاحظ من الجدول رقم (5)، ومن نسبة الموافقين، أن الجامعة مقسمة إلى مراكز تكلفة محددة بلغت 29%، بوسط حسابي

2.4، وبلغت نسبة إجابة الموافقين على أن صعوبة تحديد مراكز التكلفة يؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف 93%، بوسط حسابي 4.3، وبناءً على ما سبق نجد أن مراكز التكلفة في الجامعة غير واضحة، بمعنى أن نسبة الموافقين على وضوح مراكز التكلفة حوالي 48%.

جدول رقم (5)

مدى وضوح مراكز التكلفة

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن الجامعة مقسمة لمراكز تكلفة محددة.	55	%0	%29	%7	%36	%29	2.4
تقوم إدارة الجامعة بتحديد تكلفة كل كلية على حدة.	56	%7	%14	%14	%43	%21	2.3
إن صعوبة تحديد مراكز التكلفة يؤثر سلباً على تطبيق محاسبة التكاليف.	57	%43	%50	%0	%7	%0	4.3
مدى وضوح مراكز التكلفة.	-	%17	%31	%7	%29	%17	3

- إن من أسباب عدم وجود نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة عدم توافر المؤهلات العلمية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الأسئلة (6، 7، 38-41، 44، 54، 58) من الاستبانة، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 100% من أفراد العينة، وكانت الإجابة عن باقي الأسئلة متفاوتة، حيث احتلت إجابة السؤال المتعلق بمعرفة الحاسب الآلي أعلى إجابة، وبلغت نسبة

الرافضين بأن صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف يعزى لعدم المعرفة بالحاسب الآلي حوالي 71%، وبوسط حسابي 2.3، بينما بلغت نسبة الموافقين على أن هناك نقصًا في المهارات المحاسبية حوالي 93%، وبوسط حسابي 4.1، في حين أن نسبة الذين أجابوا عن سؤال عدم الاطلاع على البرامج المحاسبية يحول دون تطبيق محاسبة التكاليف 100%، وبوسط حسابي 4.4، وهذا أمر متوقع؛ لأن عدم الاطلاع على البرامج المحاسبية المحوسبة من المعوقات التي تحول بين تطبيق محاسبة التكاليف وبين تطورها. أما بالنسبة للسؤال عن عقد دورات تدريبية لمحاسبي الجامعة، فبلغت نسبة الذين وافقوا على أن عدم عقد دورات تدريبية يحول دون تطور محاسبة التكاليف حوالي 100%، وبوسط حسابي 4.6، أما نسبة الإجابة عن السؤالين المتعلقين بمدى وجود عدد كاف من الأفراد فكانت نسبة الموافقة على ذلك 71% وبوسط حسابي 3.6، ونتيجة لما سبق نجد أن متوسط الإجابة عن المتغير المتعلق بالمؤهلات العلمية 3.77، وهو أقل من المتوسط الفرضي، وبناءً عليه يمكن القول: إن هناك نقصًا في الكوادر العلمية المدربة في مجال محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن نقص المهارات المحاسبية يعتبر عائقاً في وجه تطبيق محاسبة التكاليف.	38	%29	%64	%0	%0	%7	4.1
إن عدم عقد دورات تدريبية خاصة لمحاسب التكاليف يضعف من فاعلية محاسبة التكاليف.	39	%57	%43	%0	%0	%0	4.6

تابع جدول رقم (6)

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن عدم الإلمام بالمهارات والكفاءات المحاسبية يقف عائقاً أمام تطبيق محاسبة التكاليف.	40	%36	%43	%0	%21	%0	3.9
إن صعوبة تطبيق محاسبة التكاليف يرجع إلى عدم المعرفة بالحاسب.	41	%0	%21	%7	%50	%21	2.3
إن إدارة الجامعة لا تطبق محاسبة التكاليف لعدم وجود أفراد مؤهلين علمياً وعملياً.	44	%28	%43	%0	%21	%7	3.6
عدم الاطلاع على البرامج الحديثة يحول دون تطبيق محاسبة التكاليف.	47	%57	%43	%0	%0	%0	4.4
إن من أسباب عدم تطبيق محاسبة التكاليف هو كون عدد الأفراد المؤهلين غير كاف.	54	%28	%43	%0	%29	%0	3.5
مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية	–	%31	%46	%1	%17	%5	3.77

اختبار الفرضية الثالثة:

تعاني الجامعات في قطاع غزة من محددات وصعوبات جوهرية في الجوانب التنظيمية والإدارية والمحاسبية تعيق تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال المتغيرات التالية: (الوعي التكاليفي لدى الإدارة، والمؤهلات العلمية، ومراكز التكلفة، والمنافسة، وتسعير الخدمة، وتكلفة التطبيق)، وهذه المتغيرات استخدمت لقياس الصعوبات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات. وبعبارة أخرى: تكشف المتغيرات النقاب عن الصعوبات التي تعترض تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات في قطاع غزة، والجدول رقم (7) يوضح هذه المتغيرات، وأوساطها الحسابية.

ويلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتغير الخاص بتوافر المؤهلات العلمية والعملية كانت نسبته 12%، أما بالنسبة للمتغير المتعلق بالمنافسة، فقد تبين من خلال الإجابات أن المنافسة تكون عائقًا أمام محاسبة التكاليف، حيث بلغت نسبة هذا المتغير 61%، أما المتغير الذي حصل على أقل نسبة فهو تأثير تكلفة التطبيق لمحاسبة التكاليف، وتبين أن هذا المتغير لا يقف عائقًا أمام محاسبة التكاليف، حيث بلغت نسبة الرافضين بخصوص أن تكلفة التطبيق تقف عائقًا 82%.

ومما سبق نلاحظ أن الجامعات في قطاع غزة تواجهها صعوبات عدة عند تطبيق محاسبة التكاليف، وخاصة نقص المهارات العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية.

جدول رقم (7)

إجابات الصعوبات التي تواجه جامعات

قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف

المتغير	نسبة المتغير	الوسط الحسابي	ترتيب المتغير
مدى توافر الوعي التكاليفي	%21	2.7	5
مدى توافر المؤهلات العلمية والعملية	%12	3.7	6
مدى وضوح مراكز التكلفة	%46	3	4
التأثير السلبي للمنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف	%61	3.55	2
يتم تسعير الخدمة بشكل اجتهادي	%57	2.6	3
تكلفة التطبيق	%82	2.25	1

وفيما يلي التحليل التفصيلي للفرضية الثالثة:

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤال رقم (52) من الاستبانة، وكما أوضحت إجابات أفراد العينة أن الإدارة لا توجد لديها رغبة في تطبيق محاسبة التكاليف، فقد بلغت نسبة الموافقين على ذلك 57% بوسط حسابي 2.7، وتم عزو ذلك إلى عدم وجود الوعي التكاليفي لدى الإدارة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

مدى توافر الرغبة لدى الإدارة

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
لدى إدارة الجامعة رغبة جادة في تطبيق محاسبة التكاليف.	52	%14	%7	%21	%50	%7	2.7

- إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف وجود المنافسة بين الجامعات.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (42، 43) من الاستبانة، فأظهرت نتائج تحليل الإجابات على هذا المتغير – كما هو موضح في الجدول رقم (9) – أن السؤال المتعلق بوجود المنافسة يجعل الإدارة تفكر في تطبيق محاسبة التكاليف، فبلغت نسبة الموافقة على ذلك 57% بوسط حسابي 3.6، أما بالنسبة للسؤال المتعلق بأن المنافسة تؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف، فقد بلغت نسبة الموافقة 64% بوسط حسابي 3.5، وبناءً عليه يمكن القول: إن المنافسة تشجع الإدارة على تبني نظام لمحاسبة التكاليف، وهو أمر ضروري.

جدول رقم (9)

أثر المنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن وجود المنافسة الشديدة بين الجامعات تجعل إدارة الجامعة تهتم بمحاسبة التكاليف لضغطها.	42	%7	%50	%36	%7	%0	3.6
لوجود المنافسة الشديدة بين الجامعات تقدم إدارة الجامعات خدمة، بغض النظر عن تكلفتها، مما يؤثر سلباً على تطبيق محاسبة التكاليف.	43	%14	%50	%14	%7	%7	3.5
أثر المنافسة على تطبيق محاسبة التكاليف.	–	%11	%50	%25	%7	%3.5	3.55

– إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف عدم وجود رقابة مالية على تسعير الخدمة التعليمية.

تم اختبار هذه الفرضية بالأسئلة رقم (46، 47، 50) من الاستبانة، وأظهرت نتائج تحليل الإجابات على هذا المتغير – كما هو موضح بالجدول رقم (10) – أن الجامعات التي تقوم بتسعير الخدمة بشكل اجتهادي نسبتها 52%، بوسط حسابي 2.63، ويرجع سبب ارتفاع هذه النسبة إلى غياب محاسبة التكاليف؛ التي تقوم بتوفير بيانات تساعد الإدارة في تسعير الخدمة، وهذا الإجراء يؤثر سلبًا على تطبيق محاسبة التكاليف.

جدول رقم (10)

أثر تسعير الخدمة بشكل اجتهادي على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
يتم تسعير الخدمة بشكل اجتهادي.	46	%7	%50	%21	%14	%7	3.6
تقدر رسوم الطالب بنسبة معينة من التكاليف.	50	%7	%21	%7	%64	%7	2.3
تقوم إدارة الجامعة بتحديد تكلفة كل كلية على حدة.	56	%7	%14	%7	%43	%29	2
أثر تسعير الخدمة.	–	%7	%28	%12	%40	%14	2.63

– إن من الصعوبات التي تواجه جامعات قطاع غزة عند تطبيق محاسبة التكاليف ارتفاع تكلفة تطبيق النظام.

تم اختبار هذه الفرضية بالسؤالين رقم (45، 48) من الاستبانة، ويتبين من الجدول رقم (11) أن ما نسبته 82% من المبحوثين لا يعتقدون أن سبب عدم تطبيق محاسبة التكاليف راجع لارتفاع تكلفة التطبيق، وبلغ الوسط الحسابي لكلا السؤالين 2.25، وهو أقل من الوسط الفرضي، وهذا أمر متوقع، حيث إن تكلفة التطبيق لا تعتبر عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف؛ لما توفره من مزايا عديدة من مراقبة عناصر التكاليف، والمحافظة عليها من الإسراف، وسوء الإدارة للموارد المتاحة للجامعة، وكذلك لاحظ الباحث – من خلال المقابلات التي رافقت عملية توزيع الاستبانة وتعبئتها – أن أفراد العينة كانوا يفضلون تطبيق محاسبة التكاليف.

وبناءً عليه يمكن القول: إن هناك قناعة لدى المبحوثين بأن المنفعة المتوقعة التي ستعود على الجامعة من جراء تطبيق محاسبة التكاليف تفوق تكلفة التطبيق.

جدول رقم (11)

أثر التكلفة على تطبيق محاسبة التكاليف

الإجابة / المتغير	رقم السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	متوسط الإجابة
إن زيادة تكلفة استخدام محاسبة التكاليف يكون سببًا لعدم تطبيقها.	45	%7	%14	%0	%57	%21	2.3
إن إدارة الجامعة لا تطبق محاسبة التكاليف؛ بسبب ارتفاع تكلفة التطبيق.	48	%7	%7	%7	%71	%14	2.2
أثر التكلفة.	–	%7	%11	%4	0.64	%18	2.25

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار One - Way Anova بتطبيق برنامج SPSS الإحصائي، بحيث إذا كانت sig أكبر من 5% ففي هذه الحالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت sig أقل من 5%، ففي هذه الحالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وبتطبيق الملاحظات السابقة على الأرقام الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة sig أكبر من 5% لجميع متغيرات الفرضية الرابعة، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات حول توافر مقومات نظام محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

جدول رقم (12)

يبين قيمة sig لمقومات نظام محاسبة التكاليف في الجامعات

المتغير	الوسط الحسابي	قيمة sig	قيمة F
دليـــل الحســـابات	1	0.580	0.833
وحــدة النشـــاط	3.7	0.623	0.759
مراكـــز التكلفـــة	3	0.060	3.566
المؤهلات العلميـــة	3.77	0.532	0.922

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبـار One - Way Anova بتطبيـق برنـامج SPSS الإحصائي، بحيث إذا كانت sig أكبر من 5% ففي هذه الحالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية، أما إذا كانت sig أقل من 5% ففي هذه الحالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية. وبتطبيق الملاحظات السابقة على الأرقام الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة sig للمتغيرات المتعلقة بـالمؤهلات العلمية، ومراكز التكلفة، والوعي التكاليفي، والمنافسة، وتسعير الخدمة، أكبر من 5%، في حين أن قيمة sig للمتغير المتعلق بتكلفة التطبيق أقل من 5%، وهذا يدلل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفرد المجتمع للمتغيرات المتعلقة بالمؤهلات العلميـة، ومراكـز التكلفـة، والـوعي التكاليفي، والمنافسة، وتسعير الخدمة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفرد المجتمع للمتغيـر المتعلق بتكلفة التطبيق، وبما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات لخمسة متغيرات أي بنسبة 80% من إجمالي متغيرات الفرضية، إذن يمكن قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع، حول المشكلات التي تواجه الجامعات عند تطبيق محاسـبة التكاليف عند مستوى دلالة 5%.

جدول رقم (13)

يبين قيمة sig للمشكلات التي تواجه الجامعات عن تطبيق محاسبة التكاليف

المتغيــــر	الوسط الحسابي	قيمة sig	قيمة F
مراكـــــز التكلفــــــة	3	0.060	3.566
المـــــؤهلات العلميــــة	3.77	0.532	0.922
الــــوعي التكاليــــــفي	2.7	0.855	0.405
المنافســــــــــــــــة	3.55	0.746	0.567
تســـــعير الخدمــــــة	2.6	0.319	1.444
تكلفــــــة التطبيــــــق	2.25	0.019	

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

هل جامعات قطاع غزة تطبق محاسبة التكاليف؟ وهل الجامعات غير المطبقة لمحاسبة التكاليف تمتلك مقومات محاسبة التكاليف؟ وما هي الصعوبات التي تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بدراسة ميدانية، ومسح شامل لجميع جامعات قطاع غزة، حيث كان عدد الاستبانات الموزعة إحدى وعشرين استبانة، خصص لكل جامعة ثلاث استبانات، وعند التحليل تم احتساب متوسط حسابي لكل جامعة، ونتيجة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات؛ توصـل الباحث إلى النتائج التالية:

1- إن الجامعة منشأة خدمية – كغيرها من المنشآت – في حاجة لنظام محاسبة التكاليف، فمحاسـبة التكاليف قابلة للتطبيق في جميع الأنشطة، بغض النظر عن طبيعة النشاط، وخاصة أن الجامعات تقدم خدمة للعملاء، وهذه الخدمة تحتاج بدورها إلى تكلفة، فحيثما وجدت التكلفة، كان هناك إمكان لتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف وأساليبها.

2- إن لكل نظام مقوماته الأساسية، وهذه المقومات لا تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنشأة، كما لا تختلف الأهداف العامة للنظام وإن اختلفت الطرق والإجراءات والتفاصيل المطلوبة لكل نشاط.

3- إن نظام المحاسبة المالية لا يستطيع بمفرده توفير المعلومات اللازمة لمتطلبات الإدارة في الجامعات.

4- لا تختلف عناصر التكاليف من منتج لآخر، سواء أكان المنتج ملموسًا أم غير ملموس، وتتمثل عناصر التكاليف في المواد المباشرة والأجور المباشرة والمصروفات غير المباشرة، ولكن تتفاوت نسبة مساهمة كل عنصر حسب طبيعة النشاط.

5- إن كل جامعات قطاع غزة لا تطبق محاسبة التكاليف.

6- كانت هناك رغبة جادة في تطبيق محاسبة التكاليف من قبل المعنيين. وقد ظهر ذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث.

7- إن جامعات قطاع غزة تمتلك بعض مقومات نظام محاسبة التكاليف؛ مثل دليل الحسابات، والبعض الآخر يعتريه الغموض؛ مثل مراكز التكلفة ووحدة النشاط (الخدمة المقدمة).

8- تواجه جامعات قطاع غزة صعوبات متفاوتة عند تطبيق محاسبة التكاليف، من أهمها نقص في المهارات المدربة في هذا المجال، وكذلك نقص الوعي التكاليفي لدى الإدارة.

9- هناك عوامل إيجابية تدعم تطبيق محاسبة التكاليف، منها اعتقاد الأفراد بأن تكلفة التطبيق لا تقف عائقًا أمام تطبيق محاسبة التكاليف.

ثانيًا- التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة، فإنه يوصي بالآتي:

1- إيجاد نظام محاسبي فعال.

2- تطبيق نظام محاسبة التكاليف في جامعات قطاع غزة؛ للاستفادة من مخرجات ذلك النظام (في التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات).

3- أن تقوم إدارة الجامعة بمسك مجموعة دفترية لمحاسبة التكاليف، بجانب المجموعة الدفترية للمحاسبة المالية؛ بمعنى أن تتبع أسلوب الانفصال في مسك الدفاتر.

4- يجب أن يراعى عند تصميم نظام محاسبة التكاليف الخصائص المميزة لطبيعة نشاط الجامعة.

5- استخدام الحاسب الآلي؛ لتشغيل البيانات ومعالجتها، نظرًا لأن محاسبة التكاليف تعتمد على مبدأ التحليل التفصيلي لبيانات التكاليف.

6- يجب أن يصاحب عملية تطبيق نظام محاسبة التكاليف وجود كوادر مدربة ذات خبرة ودراية في مجال محاسبة التكاليف، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمحاسبين حول تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات، بالإضافة إلى التوعية المستمرة للكوادر المساعدة في جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال عقد دورات تتناول أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في الجامعات.

7- توفير مقومات العمل اللازمة حسب متطلبات العولمة.

8- وجود شخص على الأقل - في الإدارة العليا - عنده إلمام بالعلوم المالية والإدارية، ويفضل أن يكون بدرجة المدير المالي.

9- تقوم إدارات الجامعات الفلسطينية بإدراج مساق (مقرر) "محاسبة تكاليف المنشآت الخدمية" ضمن خططها الدراسية، مساهمة منها في إعداد كوادر علمية في مجال محاسبة التكاليف في الأنشطة الخدمية.

المراجــع

- أبو عاصي، علم الدين. (1998). ***محاضرات في إدارة التسويق***. ط 2. غــزة: دار البشـير للطباعــة والنشـر والتوزيع، ص120.
- الجزراوي، إبراهيم؛ وإسماعيل إسماعيل؛ وموسى علاوين. (1996). ***أصول محاسبة التكاليف الصـناعية***. عمـان (الأردن): المركز العربي للدراسات الطلابية، ص80-85.
- الزعبي، عامر محمد سليمان. (2001). ***محاسبة التكاليف كأداة قياس في قطاع الخدمات تطبيق عملي على قطـاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية***، رسالة ماجستير، جامعة النيلين – السودان.
- الغنام، صابر حسن. (2002). "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاسـتراتيجي لـدعم القـدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية: دراسة تطبيقية على موانئ بور سعيد"، ***مجلة الدراسات والبحـوث التجاريـة***، جامعة بنها، السنة 22، ع 2، ص531 – 585.
- المليجي، إبراهيم السيد. (1987). مشكلات ***تصميم أنظمة التكاليف في الموانى البحرية التجارية مع دراسة تطبيقية على ميناء الإسكندرية***، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، ص101 – 104.
- النشار، تهاني محمد عبده. (2004). العلاقة بين هيكل التكاليف الإضافية ومؤشرات عدم ملاءمة نظام التكـاليف: إطـار مقترح، ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية***، جامعة الإسكندرية، ع 1، مج 41، مارس، ص283.
- زعرب، حمدي شحدة. (2002). ***إطار محاسبي مقترح لقياس التكلفة في المنشآت الصـحية – دراسـة نظريـة وعملية للتطبيق على مستشفيات قطاع غزة***، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين – السودان.
- عبد الله، عبد المنعم فليح. (2002). "دراسة ميدانية لتقويم فاعلية نظام محاسبة التكاليف في دعم استراتيجية الجـودة الشاملة وتحسن الأداء البيئي للمنشأة"، ***مجلة الدراسات والبحوث التجارية***، جامعة بنها، السنة 22، ع 2، ص159.
- عشماوي، فكري عبد الحميد. (1988). "إنشاء نظام التكاليف في المستشفيات كـأداة للتخطـيط والرقابـة واتخـاذ القرارات"، ***المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية***، مج 2، السنة 2، ع 2، ص25 – 29.
- عيد، صلاح بسيوني محمد. (1981). إمكان ***تطبيق نظم التكاليف في قطاع التأمين***، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- غرايبة، فوزي؛ ويوسف سعادة. (1986). "مدى اتباع نظم محاسبة التكاليف في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية)"، ***دراسات: الاقتصاد والعلوم الإدارية***، عمان (الأردن)، مج 13، آذار، ص11.
- منصور، فتح الرحمن الحسن. (2000) ***إطار علمي لقياس تكاليف الطاقة الكهربائية في السودان دراسـة تحليليـة وتطبيقية***، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية – السودان.
- نور، أحمد. (1993). ***محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية***. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

The Extent to Which the Requirements of Cost Accounting Systems are Available in Gaza Strip Universities and Middle Colleges: Field Study

Hamdi Sh. Zourob
Assistant Professor - Accounting Dept.
Islamic University
Gaza - Palestine

Abstract

This research aims to tackle a basic problem regarding cost accounting system in one of the important service sectors (educational institutions represented in Gaza Strip universities and middle colleges), and the extent to which such institutions adhere to cost accounting system. Also the research examines the difficulties and problems facing these universities and middle colleges in case cost accounting system was implemented. The research is based on analyzing the rational foundation for cost accounting system and looking for the availability of the essential requirements of this system according to the particular activity of these institutions.

In order to achieve this aim, the researcher carried out a field study which dealt with studying cost accounting system in all Gaza strip universities and middle colleges. The analyses data of the confirm the research hypotheses. The research reached a number of conclusions such as:

The need to provide the basic requirements for constructing of cost accounting system in Gaza Strip universities by providing effective accounting database systems and preparing planning budgets which are scientifically based. In addition, the study recommends using modern technological means in data operation and processing as well as providing trained and well-qualified persons - in order to apply cost accounting system using activity based costing (ABC).

The study calls for putting into consideration the special characteristics of the educational institutions' activities when designing cost accounting system in them and also taking into account the nature of the producer (the service).

تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات: دراسة استكشافية لعينة من مراقبي الحسابات بالعراق*

د.طلال الججاوي

أستاذ المحاسبة المشارك – قسم المحاسبة

كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الإسراء

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص:

تطورت الرقابة الداخلية في المفاهيم والتطبيقات والعناصر، وأصبح لتلك العناصر أهمية بالغة يعتمد عليها في تخطيط إجراءات التدقيق من قبل مراقبي الحسابات.

ومن منطلق هذه الأهمية، فقد حاول هذا البحث تحليل تلك العناصر تبعًا لما يبذله مراقبو الحسابات من عناية مهنية لوضع درجات لهذه الأهمية. وبذلك يتصدى هذا البحث لمشكلة مهمة تواجه مراقبي الحسابات الذين يتباينون في مستوى العناية المهنية المتوافرة لدى كل منهم، وتتمثل في أي العناصر تتقدم على الأخرى، وما العناصر التي ينبغي أن تولى الأهمية المناسبة. وذلك من خلال افتراض وجود علاقة بين درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحصها.

وخلص البحث إلى ترتيب هذه العناصر على سلم من خمس مراتب، أولها عنصر "نظام المعلومات والاتصال"، وأخرها عنصر "تقدير المخاطر". وقدم البحث مجموعة من التوصيات لمراقبي الحسابات تشكل دليلاً إرشاديًا عمليًا لهم.

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2004، وقُبل للنشر في سبتمبر 2005.

مقدمـــة:

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطورًا تدريجيًا ومهمًا متكيفًا مع التطورات السريعة والمتلاحقة في الحياة الاقتصادية. فالرقابة الداخلية لم تعد مجرد وسائل تكفل المحافظة على النقدية، وإنما تطورت لتصبح مجموعة من العناصر أو المكونات المترابطة التي تضعها الإدارة العليا لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. وقد جاء هذا التطور في مفاهيم وتطبيقات الرقابة الداخلية بوصفها نتيجة طبيعية لعوامل وظروف عديدة، لعل من أبرزها التوسع المطّرد في حجم الوحدات الاقتصادية وأهدافها التي أصبحت أكثر تعقيدًا وشمولية وتفصيلاً، وظهور الحاجة إلى تفويض السلطات للمستويات الدنيا، ومن ثم مراقبتها ومحاسبتها في ضوء هذا التفويض، فضلاً على كونها تمثل الأساس لعمل مراقبي الحسابات لعدم تناسب قيامهم بعملية التدقيق بشكل تفصيلي لجميع عمليات الوحدة الاقتصادية، وترتب على ذلك تزايد الاهتمام بالرقابة الداخلية من قبل الوحدات الاقتصادية لكثير من الجهات الأخرى التي لها علاقة بنشاط هذه الوحدات.

مشكلـــة البحـــث:

إن درجة متانة أو عدم متانة نظام الرقابة الداخلية المستخدم بالشركة يتطلب من مراقب الحسابات تحليل أهمية عناصره، ليتمكن بعد ذلك من القيام بعملية التخطيط لإجراءات التدقيق، وبالتالي ليتمكن من الاعتماد على النتائج، وعليه في سبيل تحقيق ذلك أن يبذل مستوى من العناية المهنية في فحص وتقييم هذه العناصر في الوحدة الاقتصادية الخاضعة للتدقيق. وبما أن مراقبي الحسابات يتباينون في مستوى هذه العناية، تطلب الأمر تحليل أهمية هذه العناصر، وكانت هذه المشكلة التي يحاول البحث التصدي لها.

هـــدف البحـــث:

يهدف البحث إلى استجلاء آراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق بخصوص أهمية عناصر الرقابة الداخلية، وتحليل هذه الأهمية عند تخطيط إجراءات التدقيق ليقدم بذلك إرشادًا عمليًا لمراقبي الحسابات.

فرضيـــة البحـــث:

يختبر البحث فرضية أساسية مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أهمية عناصر الرقابة الداخلية عند تخطيط إجراءات التدقيق ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحص وتقييم هذه العناصر من قبل مراقبي الحسابات".

أولاً- عناصر الرقابةِ الدّاخليةِ:

إن لكل وحدة اقتصادية نظام رقابة داخلية يتضمن السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتزودها بالتأكيد المعقول بأن الأهداف الرقابية سيتم إنجازها، وتتضمّن الرقابةِ الداخلية مجموعة عناصر مترابطة تكون أكثر تكاملاً في الوحدات الاقتصادية كبيرةِ الحجم عنها في الوحدات الصغيرة.

ويقصد بعناصر الرقابة الداخلية، مكونات الرقابة الداخلية ذات الصلة بتوكيدات الإدارة Assertions فيما يتعلق بالحسابات المهمة والعمليات الجوهرية لدى الوحدة الاقتصادية.

إن وجود نظام رقابة سليم يعتبر دليلاً على انتظام الدفاتر والسجلات والعمليات المالية. فكلما كانت الأنظمة المطبقة سليمة ودقيقة، كانت مكوناتها وعناصرها سليمة والعكس بالعكس، ويتناسب حجم الاهتمام طرديًا مع الأهمية النسبية لكل عنصر (العمري، وسليمان، 33:2004).

1 – تحديد عناصر الرقابةِ الدّاخليةِ:

تعددت وجهات نظر الكتّاب والخبراء والمنظمات المهنية بشأن عناصر الرقابة الداخلية، ولكن ذلك لم يمنع من وجود تشابه فيما بينها. وفي هذا الصدد يقرر (عثمان، 1999: 75-82) أن عناصر الرقابة الداخلية تشمل:

- الهيكل التنظيمي.
- النظام المحاسبي.
- الأفـراد.

أما (الصحن وآخرون، 1986: 209) فيقررون أن عناصر الرقابة الداخلية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي.
- النظام المحاسبي.
- التدقيق الداخلـي.
- نوعية وتدريب العاملين.

ويتضح من وجهتي النظر السابقتين أنهما قد أشارتا إلى عناصر لها قيمتها في الرقابة الداخلية، لكن الرقابة الداخلية قد توسعت وتطورت بشكل جعل العناصر سالفة الذكر مجرد مفردات تشكل بعضًا من جوانب الرقابة الداخلية.

وترجع بداية التطور في تحديد عناصر الرقابة الداخلية إلى عام 1988 عندما أصدر (AICPA) بيان معيار التدقيق (SAS No. 55) الموسوم بـ:اعتبارات هيكل الرقابة الداخلية في تدقيق البيانات المالية Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit، والذي بموجبه أصبح هيكل الرقابة الداخلية يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي: (AICPA, 1988: 158).

1- بيئة الرقابة.

2- النظام المحاسبي.

3- إجراءات الرقابة.

ويعرض الجدول رقم (1) العناصر الرئيسة والفرعية لهيكل الرقابة الداخلية كما حددها بيان معيار التدقيق (SAS No.55).

جدول رقم (1)

العناصر الفرعية لهيكل الرقابة الداخلية

1- بيئة الرقابة	2- النظام المحاسبي	3- إجراءات الرقابة
العناصر الفرعية لبيئة الرقابة الداخلية	**الأهداف التي يجب تحقيقها**	**أصناف إجراءات الرقابة**
- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي.	- المشروعية.	- الفصل الملائم بين الواجبات.
- الهيكل التنظيمي.	- التفويض.	- الإجراءات الملائمة للتفويض.
- لجنة التدقيق.	- الاكتمال.	- المستندات والسجلات الملائمة.
- طرائق تحديد السلطة والمسئولية.	- التقييم.	- الرقابة المادية على الأصول والسجلات.
- طرائق رقابة الإدارة.	- التبويب.	- التحقق المستقل من الأداء.
- وظيفة التدقيق الداخلي.	- التوقيت.	
- سياسات وإجراءات إدارة الأفراد.	- الترحيل والتلخيص.	
- المؤثرات الخارجية.		

المصدر: *(Arenes & Lobbecke, 1988: 281)*

ويتفق (Meigs et al., 1989: 152) مع وجهة النظر السابقة، إذ يرون أن المقومات ذات الصلة بتدقيق البيانات المالية، هي تلك التي تتعلق بمقدرة الوحدة الاقتصادية على التسجيل والمعالجة والتلخيص والإبلاغ عن البيانات المالية، وأن تلك المقومات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة عناصر تشمل: بيئة الرقابة، والنظام المحاسبي، وإجراءات الرقابة.

وتوسعت لجنة دعم المنظمات (COSO) في تحديد عناصر الرقابة الداخلية، إذ أصدرت تقريرًا عام 1992 والموسوم بـ: "الرقابة الداخلية: إطار متكامل" "Internal Control: Integrated framework"، ولقد تضمن ذلك التقرير خمسة عناصر أو مكونات Components للرقابة الداخلية تتمثل بالآتي: (Boynton, et al., 2001: 329-330).

أولاً – بيئة الرقابة Control Environment.

ثانيًا – تقدير المخاطر Risk Assessment.

ثالثًا – المعلومات والاتصال Information and Communication.

رابعًا – أنشطة الرقابة Control Activities.

خامسًا – المتابعة Monitoring.

واستجابةً لتقرير لجنة (COSO) قام (AICPA) في عام 1995 بإصدار بيان معايير التدقيق (SAS No.78) الموسوم بـ: "اعتبارات الرقابة الداخلية في تدقيق البيانات المالية" Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit والذي أخذ بما ورد في تقرير لجنة (COSO)، إذ تضمن تعديلات لبعض بيانات معايير التدقيق السابقة وعلى وجه الخصوص بيان معايير التدقيق رقم (55) الذي سبقت الإشارة إليه.

وفي الجزء التالي نعرض مقارنة بين المعيار التدقيقي رقم (55) والمعيار التدقيقي رقم (78).

2 – مقارنة بين معيار التدقيق رقم (55) ومعيار التدقيق رقم (78):

صدر المعيار التدقيقي (SAS No.55) عام 1988، وقد تضمن قسمين رئيسين. اختص القسم الأول بالجانب الوصفي، إذ تناول تعريف هيكل الرقابة الداخلية، وحدد مكوناته بثلاثة عناصر هي: بيئة الرقابة، والنظام المحاسبي، وإجراءات الرقابة. في حين عني القسم الثاني بالجانب الإجرائي، إذ حدد الإجراءات والطرائق التي يتبعها مراقب الحسابات لدراسة وتقييم وفهم هيكل الرقابة الداخلية وتوثيق ذلك

الفهم، ثم في عام 1995 صدر المعيار التدقيقي (SAS No.78) الذي أجرى تعديلات على المعيار التدقيقي (SAS No.55) تركزت معظمها على القسم الأول (الوصفي)، أما القسم الثاني المتعلق بالجانب الإجرائي فلم يتضمن تعديلات جوهرية إذ لم يستحدث المعيار (78) أية طرائق جديدة لدارسة وتقييم الرقابة الداخلية وتوثيقها. ومن ثم فإن مراقب الحسابات يستخدم الإجراءات والطرائق نفسها التي حددها المعيار رقم (55) لفهم ودراسة وتقييم مكونات الرقابة الداخلية الخمسة التي حددها المعيار رقم (78).

ويمكن تلخيص تلك التعديلات في النقاط الآتية:

أ- تبنى المعيار رقم (78) تعريف (COSO) للرقابة الداخلية التي عرفتها بأنها "عمليات تُنجز من قبل مجلس إدارة المنظمة والإدارة وأشخاص آخرين، صممت لتوفير التأكيد المعقول فيما يتعلق بإنجاز الأهداف الآتية: (COSO, 1996: 1)

- إمكان الاعتماد على التقارير المالية.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة.
- كفاءة العمليات وفاعليتها.

يلاحظ على التعريف استخدام مصطلح عمليات Process في وصفه للرقابة الداخلية. وهو بذلك يشير إلى أنها سلسلة من العمليات تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وليست عملية واحدة أو حالة ظرفية، ومن ثم فهو ينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها تعمل في بيئة متغيرة ديناميكية Dynamic وليست ساكنة أو ثابتةStatic .

ب- استبدل المعيار رقم (78) عناصر الرقابة الداخلية الثلاثة التي حددها المعيار رقم (55) بخمسة مكونات هي: بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، وأنشطة الرقابة، ونظام المعلومات والاتصال، والمتابعة. واعتبر تلك المكونات مقياسًا يمكن على أساسه تقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

ج- استحدث المعيار رقم (78) مكونين جديدين للرقابة الداخلية هما: تقدير المخاطر، والمتابعة. وبذلك فإنه تطلب من مراقب الحسابات أن يحصل على فهم كاف للآتي:

- كيفية قيام إدارة الوحدة الاقتصادية بتحديد وتحليل المخاطر المحيطة بالرقابة الداخلية والتي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.
- الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتحكم في تلك المخاطر وتخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.

- كيفية قيام الإدارة بالتقييم الدوري لمكونات الرقابة الداخلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأحداث التي تسفر عنها عملية المتابعة.

وإكمالاً للفائدة يلخص الجدول رقم (2) المقارنة بين معياري التدقيق (55) و(78).

جدول رقم (2)

مقارنة بين معياري التدقيق 55 و78 بخصوص مفاهيم ومكونات الرقابة الداخلية

SAS NO. 55	SAS NO. 78
1- وصف الرقابة الداخلية بأنها هيكل Internal Control Structure، وهو بذلك يشير إلى حالة سكون أو ثبات Static .	1- وصف الرقابة الداخلية بأنها عمليات Process، وهو بذلك يشير إلى أنها تجري في بيئة متغيرة باستمرار Dynamic .
2- عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالعناصر Elements.	2- عبر عن أجزاء الرقابة الداخلية بالمكونات Components.
3- حدد عناصر الرقابة الداخلية بالآتي:- • بيئة الرقابة. • النظام المحاسبي. • إجراءات الرقابة.	3- حدد مكونات الرقابة الداخلية بالآتي:- • بيئة الرقابة. • تقدير المخاطر. • أنشطة الرقابة. • نظام المعلومات والاتصال. • المتابعة.
4- أشار إلى أن الرقابة الداخلية تصمم لتوفير تأكيد معقول بأن أهداف الوحدة الاقتصادية سيتم إنجازها، ومن ثم لم يحصر الأهداف كما حصرها معيار التدقيق رقم (78).	4- أشار إلى أن الرقابة الداخلية تصمم لتوفر التأكيد المعقول فيما يتعلق بإنجاز الأهداف الآتية: • إمكان الاعتماد على التقارير المالية. • الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة. • كفاءة العمليات وفاعليتها.

الجدول من إعداد الباحث، اعتماداً على ما ورد في (غالي، 2001: 384) و(Frazier & Spradling,1996: 2).

وفي سياق الفقرات الآتية تتم مناقشة العناصر الخمس التي تضمنها القسم (AU 319) من بيان معايير التدقيق (SAS NO.78) نظرًا لشموليتها.

ثانيًا – عناصر الرقابة الداخلية وفقًا للمعيار التدقيقي رقم (78):

1- بيئة الرقابة:

يقصد ببيئة الرقابة السياسات والإجراءات التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا والمديرين ومُلاك الوحدة الاقتصادية بخصوص أهمية الرقابة الداخلية، وفي هذا الصدد يقول "أرينز ولوبيكه" (Arens & Loebbecke, 2000: 292) إن جوهر فاعلية رقابة المنظمة يكمن في اتجاهات إدارتها، فإذا كانت الإدارة العليا تؤمن بأهمية الرقابة، فإن ذلك سينعكس بشكل واضح على إدراك العاملين واستجابتهم في المنظمة من خلال جدية الملاحظات للسياسات والإجراءات الموضوعة، ومن جانب آخر إذا ما اتضح لأفراد المنظمة أن الرقابة ليست شأنًا مهمًا بالنسبة للإدارة العليا وإنما حددت فقط لأغراض التباهي أو كواجهة بدلا من أن تكون أداة دعم ذات مغزى وهدف واضح، فإنه من المؤكد أن الأهداف الرقابية لن تتحقق بفاعلية.

العوامل المؤثرة في بيئة الرقابة:

تتأثر بيئة الرقابة بالعديد من العوامل التي تتمثل بالآتي: (القواسمي، 2000: 8-9).

أ- الاستقامة والقيم الأخلاقية لإدارة الوحدة الاقتصادية.

ب- الالتزام بالكفاءة.

ج- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.

د- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي.

هـ- الهيكل التنظيمي.

و- منح السلطات وتحديد المسئوليات.

ز- إجراءات وممارسات شئون الموظفين.

وفيما يأتي توضيح موجز لمفهوم تلك العوامل:

أ- الاستقامة والقيم الأخلاقية لإدارة الوحدة الاقتصادية:

إن السلوك الأخلاقي هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية التكييف والتوفيق بين مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 20).

فعلى مراقب الحسابات أن يفهم بدقة القيم الأخلاقية التي تتبناها الإدارة العليا والإدارات الفرعية، كما ينبغي عليه عند تخطيط عملية التدقيق أن يأخذ بنظر الاعتبار نزاهة وسمعة أعضاء مجلس الإدارة، وما إذا كانت لديهم سوابق في التجاوز على سياسات وإجراءات الوحدة الاقتصادية. فعندما تفتقر الإدارة العليا والإدارات الفرعية إلى النزاهة والقيم الأخلاقية، فإن ذلك سوف ينعكس سلبًا على البيئة التي تحكم العمل في الوحدة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب من مراقب الحسابات أن يبذل عناية خاصة عند تحديد طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات الأساسية التي سيعتمد عليها في الفحص حتى يطمئن إلى سلامة الرأي الذي يبديه عن البيانات المالية.

ب- الالتزام بالكفاءة:

لكي يعمل نظام الرقابة الداخلية بكفاءة ينبغي أن يكون القائمون بتطبيقه على درجة عالية من الكفاءة والتدريب والخبرة. ولتحقيق ذلك يقتضي الأمر من الإدارة أن تقوم بالآتي:

- وضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تتطلبها مختلف الوظائف.
- تحديد درجة المعرفة والمهارة المطلوبة لأداء الواجبات بكفاءة.

وبهذا الأسلوب يمكن تعيين موظفين تتوافق قدراتهم وإمكاناتهم مع متطلبات الوظيفة محل الاهتمام، ويترتب على ذلك تفادي الإدارة لمشكلة تعيين موظفين أكثر أو أقل تأهيلاً عن المحدد في التوصيف الوظيفي، إذ إن تعيين موظفين أكثر تأهيلاً من متطلبات الوظيفة يؤدي إلى زيادة تكلفة الرواتب والأجور دون مبرر، ومن ثم يعد ذلك إسرافًا في استخدام موارد الوحدة الاقتصادية، أما تعيين موظفين أقل تأهيلاً فسينعكس بشكل سلبي على قدرة الوحدة الاقتصادية في تنمية الكفاءة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال إذا كان رئيس قسم الائتمان تنقصه الخبرة في دراسة قدرة المدينين على السداد، فإن نتيجة ذلك عدم قدرة الوحدة الاقتصادية على تحصيل جزء كبير من ديونها.

ج- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق:

إن وجود مجلس إدارة يقوم بمهامه بفاعلية، وكذلك لجنة تدقيق منبثقة عنه، من شأنه منع تحكم وسيطرة الإدارة على الرقابة، وتعد لجنة التدقيق حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والمدقق الداخلي ومراقب الحسابات، وتختص هذه اللجنة باقتراح تعيين مدير الرقابة الداخلية وتحديد راتبه، وكذلك قبول استقالته، كما إن من مهامها اقتراح تعيين مراقب الحسابات إلى الهيئة العامة أو إلى مجلس الإدارة ومناقشة جميع تقاريره ومنها التقرير النهائي حول البيانات المالية.

د- فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي:

إن كل مدير وحدة اقتصادية لديه أفكار محددة وواضحة حول كيفية إدارة العمليات التشغيلية، فالبعض منهم يهتم بالتقارير المالية وإعداد واستخدام الموازنات التقديرية لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في حين لا توجد لدى البعض الآخر مثل هذه الاهتمامات. كذلك في بعض الإدارات تتركز السلطات في عدد محدود من الأفراد، وفي بعضها الآخر تعتمد على اللامركزية، كما يعد إلمام مراقب الحسابات بفلسفة الإدارة عنصرًا مهمًا في تقدير مخاطر الرقابة.

هـ- الهيكل التنظيمي:

يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الكلي لتخطيط وتوجيه ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية، من خلال توضيح العلاقة بين الإدارات الفرعية وتحديد قنوات الاتصال فيما بينها، وكذلك وصف لسلطات ومسئوليات كل منها، إذ إن ذلك يعد معيارًا أو أساسًا يستخدمه مراقب الحسابات لتقييم بيئة الرقابة، إذ أن إعطاء مسئوليات كبيرة وكثيرة لعدد محدود من الأفراد قد تنتج عنه أخطاء بسبب ضغط العمل، كما أن تركيز الصلاحيات بيد مجموعة محدودة من الأفراد يخلق مناخًا للغش والتلاعب. ونظرًا لأن مراقب الحسابات لا يستطيع ملاحظة كل العمليات فإن كفاءة أو فاعلية الهيكل التنظيمي تجعله أكثر ثقة بأن العمليات قد سجلت كما ينبغي أن تكون.

و- منح الصلاحيات وتحديد المسئوليات:

تعد عملية منح الصلاحيات وتحديد المسئوليات من الأمور المهمة في الوحدات الاقتصادية التي يعمل فيها عدد كبير من الأفراد، إذ من خلال ذلك التحديد تتم مساءلة كل شخص عن أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه. فالتحديد الواضح للصلاحيات والمسئوليات يحفز الأفراد على العناية بأداء أعمالهم

وزيادة كفاءتهم، فالأفراد يميلون إلى أداء الأعمال الموكلة إليهم بطريقة أفضل إذا علموا انهم سيحاسبون على نواحي التقصير وعدم الكفاءة في أداء أعمالهم، أو انهم سيثابون في حالة زيادة الكفاءة (نور، 1996: 172) كما أن التحديد الواضح للصلاحيات والمسئوليات من شأنه زيادة فاعلية رقابة الإدارة على الوظائف والمهام المختلفة في الوحدة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب توافر الجوانب الآتية: (الدهراوي، وسرايا، 2001: 258–259)

- تحديد واضح لمسئولية كل موظف عن مجموعة محددة من العمليات، أو مجموعة محددة من الأصول أو الالتزامات أو الحسابات.
- تحديد وتوصيف واضح لطبيعة كل وظيفة، وتحديد مؤهلات وخبرات الفرد الذي يشغلها من خلال وضع دليل خاص بذلك.
- أن يكون لكل موظف رئيس أو مسئول يشرف عليه ويتابع ويقيم أداءه بشكل مستمر.

ز- إجراءات وممارسات شئون الموظفين:

إن أي نظام مهما بلغت درجة تكامل عناصره ودقة إجراءاته فلن يكون فعالا إلا إذا كان تطبيقه يتم من أشخاص يتمتعون بالقدرة والاستقامة. ولتحقيق ذلك فإن على الوحدة الاقتصادية تأسيس سياسات وإجراءات ملائمة لتعيين الموظفين وخصوصًا موظفي الحسابات، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم؛ لأن ذلك من شأنه تقليل إمكان حدوث أخطاء جوهرية في البيانات المالية.

2- تقدير المخاطر:

توفر أنظمة الرقابة الداخلية تأكيدًا معقولاً وليس مطلقًا بأن أهداف الوحدة الاقتصادية سيتم إنجازها، وذلك بسبب بعض نواحي القصور الذاتي فيها والتي تتضمن ما يأتي: (غاوي، 1997: 21).

أ- المتطلبات المعتادة للإدارة بألا تزيد تكاليف الرقابة الداخلية عن المنافع المتوقعة من تطبيقها.

ب- تركيز معظم إجراءات الرقابة الداخلية على المعاملات الاعتيادية وليس على المعاملات غير الاعتيادية.

ج- احتمال الخطأ البشري الناتج عن الإهمال، والسهو، والخطأ في الحكم، وسوء الفهم للتعليمات.

د- احتمال تخطي الرقابة الداخلية من خلال اتفاق عضو في الإدارة أو موظف مع أطراف خارجية أو داخلية.

هـ- إمكان قيام شخص مسئول عن أداء الرقابة الداخلية بسوء استعمال هــذه المســئولية بتخطــي الرقابة الداخلية.

وبسبب تلك المحددات تنشأ مخاطر الرقابة، وقــد عــرّف (AICPA) مخــاطر الرقابــة فــي بيــان معيــار التــدقيق (SAS No. 47) الموســوم بــــ: الأهميــة النســبية ومخــاطر التــدقيق Audit Risk and Materiality بأنها "تلك المخاطر الناتجة من حدوث تحريف في رصيد حساب ما أو في نوع معين من المعاملات، والذي يكون ماديًا إذا اجتمع مع غيره من التحريفات في أرصــدة أو أنواع أخرى من المعاملات، والذي لا يتم منعه أو اكتشافه في الوقت المناســب بواســطة الرقابــة الداخلية" (Alderman and Tabor,1989: 57).

ويقصد بتقدير المخاطر القيام بتحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وإعداد البيانات المالية وفقًا للمبادئ المحاسبية. وتتطلب عملية تقدير المخاطر تحليل العوامل المســببة لها، وتحديد احتمال حدوثها واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم فيها وإدارتها لتخفيض حــدة تــأثير حدوثها إلى مستويات مقبولة. والجدير بالذكر أن هدف الإدارة من تقدير المخاطر هنا يختلف عن هدف مراقب الحسابات، إذ تسعى الإدارة من وراء تقدير وتحليل مخاطر الرقابة، إلى التعرف علــى تلــك المخاطر واحتمال حدوث الأخطاء والغش والعمل على اتخاذ كل ما من شأنه تخفيضها، أمــا هــدف مراقب الحسابات من تقدير مخاطر الرقابة فهو تحديد مستواها لمساعدته في تحديــد مــدى وطبيعــة الإثباتات المطلوبة في عملية التدقيق.

ولتقييم مخاطر الرقابة يقتضي الأمر من مراقب الحسابات تقييم مدى فاعلية سياسات وإجــراءات هيكل الرقابة في منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء المادية في البيانات المالية. ففي حالــة اعتقــاده أن الرقابة الداخلية مصممة بصورة جيدة وتعمل كما هي موصوفة، فإن مخاطر الرقابة تقيم بمستوى أقل، أما في حالة اعتقاده أن تصميم الرقابة غير جيدة، وأنها لا تعمل كما هي موصوفة، فإن مخاطر الرقابة تكون بمستوى أعلى، أما إذا أوضح التقييم أن الرقابة الداخلية لا يمكن الاعتماد عليها فإن على مراقب الحسابات تجاهل الرقابة الداخلية والاعتماد كليًا على التدقيق التفصيلي. (التميمي، 1998: 85).

3 - المعلومــات والاتصــال:

إن الغرض من وجود نظام معلومات واتصال محاسبي بالوحدة الاقتصادية، هو تحديد وتجميــع وتحليل وتصنيف وتسجيل عمليات الوحدة الاقتصادية، وضــمان وجــود مســاءلة عــن الأصــول والالتزامات. ويشتمل نظام المعلومات والاتصال المحاسبي على جملة من الأهداف الفرعية التي يجب

على نظام الرقابة الداخلية تحقيقها لمنع الأخطاء في دفاتر اليوميات والسجلات وتتمثل في الآتي: (Arens &Loebbecke, 1988:273)

أ- *مشروعية تسجيل الصفقات:* بحيث لا تسمح إجراءات الرقابة بتسجيل صفقات وهمية في اليوميات والسجلات المحاسبية.

ب- *دقة تفويض العمليات:* بما يكفل المحافظة على أصول الوحدة الاقتصادية.

ج- *شمولية تسجيل العمليات:* بحيث تمنع إجراءات الرقابة حذف أية عمليات سبق أن تم تسجيلها.

د- *دقة قياس قيمة العمليات وسلامة عملية الاحتساب والتسجيل:* بما يكفل إظهارها في القوائم المالية بقيمها الصحيحة.

هـ- *دقة تبويب العمليات وفقا لدليل الحسابات:* وبما يكفل سلامة عرضها في القوائم المالية.

و- *تسجيل العمليات في التوقيت المناسب:* لضمان تسجيل كل العمليات التي حدثت في الفترة المحاسبية الخاصة بها.

ز- *سلامة عمليات الترحيل في السجلات المساعدة:* لضمان صحة التلخيص، ومن ثم سلامة إعداد القوائم المالية.

4 - أنشطة الرقابة:

هي السياسات والإجراءات - بالإضافة إلى بيئة الرقابة - التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. ويوجد العديد من أنشطة الرقابة في أية وحدة اقتصادية، ويمكن تحديدها بالفئات الآتية: (Arens & Loebbecke, 2002: 385-389)

أ- الفصل الملائم بين الوظائف (الواجبات):

إن أهمية هذا الفصل بين الوظائف تتمثل في منع التحريفات المتعمدة وغير المتعمدة. مثل الفصل بين حيازة الأصول والمحاسبة عنها لحماية الشركة من الاختلاس. وكذلك الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية عن حيازة ما يرتبط بها من أصول، لمنع الأشخاص الذين يرخصون بإجراء العمليات المالية من الرقابة على الأصول المرتبطة بهذه العمليات. وكذلك الفصل بين مسئولية التشغيل ومسئولية إمساك الدفاتر، إذ إنه لو كان كل قسم بالشركة مسئول عن إعداد السجلات والتقارير الخاصة به سيكون هناك اتجاه للتحيز بالنتائج لتحسين الأداء. وأيضًا الفصل بين محلل النظم والمبرمج ومشغل الحاسب وأمين المكتبة ومجموعة رقابة البيانات.

ب- دقة تفويض العمليات والأنشطة:

يجب أن يوجد ترخيص ملائم لكل عملية مالية. ويعني ذلك أن تضع الإدارة سياسات يجب اتباعها وإصدار تعليمات لتنفيذ هذه التراخيص.

ج- المستندات والسجلات الملائمة:

هي أشياء مادية، لتسجيل وتلخيص العمليات المالية، مثل الفواتير وطلبات الشراء والدفاتر المساعدة أو ملفات الحاسب، وهي من الأشياء المهمة، وعادة ما تكون المستندات غير الملائمة من أسباب المشكلات في مجال الرقابة، لذا يجب أن تكون متجانسة وتتلاءم مع الأعمال المطلوبة، لتوفر تأكيدًا مناسبًا عن وجود الرقابة الملائمة.

د- الرقابة المادية على الأصول والسجلات:

من الضروري وجود رقابة داخلية مناسبة لحماية الأصول والدفاتر، فإذا تركت دون حماية تتعرض للسرقة أو التلاعب أو الإتلاف، ومن الصعب إعادة الحصول عليها. وأهم نوع لمقياس الحماية هو استخدام الرقابة الفعلية وحمايتها من المخاطر.

هـ- التحقق المستقل من أداء أنشطة الرقابة:

وذلك بتنفيذ فحص مستمر وفعال على العناصر الأربعة الأخرى. وتكمن أهمية ذلك في احتمال تغير الرقابة الداخلية عبر الزمن، فإذا لم توجد آلية للمراجعة المستمرة، فقد ينسى الأفراد الإجراءات المتبعة، عمدًا أو بسبب عدم الاكتراث، ما لم يوجد شخص يقوم بالمتابعة وتقييم الأداء.

5 - المتابعة:

تعني المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية، تحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف وتفادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية. إذ إن إجراءات الرقابة عرضة للتقادم، فقد تصبح مع مرور الزمن وتغير الظروف غير مناسبة ويضعف الالتزام بها، فالمعلومات اللازمة لإجراء التقييم والتحديث تتأتى من مصادر مختلفة تشمل دراسة واقع الرقابة الداخلية، وتقارير المدقق الداخلي، والتقارير الاستثنائية عن أنشطة الرقابة، والتقارير بواسطة المنظمات، مثل وكالات المصارف، والتغذية العكسية من عمل الأفراد وشكاوى المدينين فضلاً على ملاحظات مراقب الحسابات الخارجي.

ويعد قسم التدقيق الداخلي عنصرًا جوهريًا لتحقيق فاعلية الرقابة. ولكي تكون وظيفة التدقيق الداخلي فعالة، فإنه من الضروري أن يكون قسم التدقيق الداخلي مستقلاً عن باقي الأقسام، وأن توجه تقاريره مباشرة إلى أعلى مستوى سلطة في الوحدة الاقتصادية، فإما أن توجه إلى الإدارة العليا أو إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة. وفضلاً على دورها في مراقبة عناصر الرقابة للوحدة الاقتصادية، فإن كفاءة قسم التدقيق الداخلي يمكن أن تسهم في تقليص تكاليف التدقيق الخارجي عن طريق تزويد مراقب الحسابات الخارجي بالمساعدة المباشرة (Arens & Loebbecke, 2000: 299-301).

ثالثاً – تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية:

1 – عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في نخبة مختارة عشوائيًا من مراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين العاملين في القطاع الخاص بلغ عددهم (66) فردًا. كما تم اختيار (25) فردًا من موظفي القطاع العام الذين يحملون اللقب المهني مراقب حسابات، وكان المستجيبون منهم (60) و(21) على التوالي.

والجدول رقم (3) يلخص خصائص المستجيبين من أفراد العينة.

جدول رقم (3)

خصائص المستجيبين من أفراد العينة

الخصائص	ملاحظات
العمر	20% منهم تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، و80% تراوحت أعمارهم ما بين 41 إلى أكثر من 60 سنة.
التحصيل العلمي	53% يحملون شهادة دبلوم مراقبة الحسابات، و28% يحملون شهادة المحاسبة القانونية، و19% يحملون درجات علمية ما بين دكتوراه وماجستير وبكالوريوس.
التخصص العلمي	99% منهم تخصص محاسبة، و1% تخصص إدارة.
سنوات الخبرة	13% منهم كانت خبرتهم أقل من 10 سنوات، و60 % تراوحت خبرتهم ما بين 10 إلى 30 سنة، و27% تراوحت خبرتهم ما بين 31 إلي أكثر من 40 سنة.

2 – الاستبـانـــة:

اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها مصدرًا مهمًا للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التحليلية. وقد تم تصميم الاستبانة لإخراجها بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية. ولتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية تم استخدام مقياس Likert الخماسي إذ تم إعطاء الإجابات عن الأسئلة الأوزان الآتية:

بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جدًا (1).

وقد تضمنت الاستبانة 37 سؤالاً عدا المعلومات العامة.

3 – تحليل إجابات المستجيبين من أفراد العينة:

لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للوقوف على تحليل أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية بالنسبة لمراقبي الحسابات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي المرجح، والنسب المئوية المقابلة لهذا المتوسط، ومتوسط المتوسطات الحسابية بوصفها مؤشرات لتحديد درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية.

❖ **تحليل أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية:**

باتباع أسلوب متوسط المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المقابلة له يمكن ترتيب عناصر الرقابة الداخلية بحسب درجة أهمية كل منها كما هو موضح في الجدول رقم(4).

جدول رقم (4)

متوسط المتوسطات الحسابية لعناصر الرقابة الداخلية

عناصر الرقابة الداخلية	متوسط المتوسطات الحسابية	النسبة المئوية %*	التسلسل حسب الأهمية
بيئة الرقابة	3.7507	% 75	4
تقدير المخاطر	3.6296	% 72.6	5

* المتوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى للمقياس المستخدم والمكون من 5 درجات (1-5).

تابع جدول رقم (4)

عناصر الرقابة الداخلية	متوسط المتوسطات الحسابية	النسبة المئوية %*	التسلسل حسب الأهمية
نظام المعلومات والاتصال	4.5358	% 90.7	1
أنشـــــطة الرقابـــــة	4.3304	% 86.6	2
المـــتـــابـــعـــــــــة	4.3251	% 86.5	3
	4.1143	**%82.29**	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.1143) ويدل هذا على مدى الأهمية الكبيرة لعناصر الرقابة الداخلية، إذ تمثل ما نسبته (82.29%). كما يبين الجدول أن عنصر "نظام المعلومات والاتصال" احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته لمراقبي الحسابات في تخطيط إجراءات التدقيق، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.5358) وبنسبة (90.7 %)، وهي نسبة بدرجة كبيرة جدًا. في حين جاء عنصر "أنشطة الرقابة" في المرتبة الثانية، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.3304) وبنسبة (86.6 %)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة. يليه عنصر "المتابعة" الذي أخذ المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (4.3251)، بنسبة (86.5 %)، والذي يعني أيضًا أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة. أما عنصر "بيئة الرقابة" فقد أتى في المرتبة الرابعة، إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (3.7507) وبنسبة (75 %)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة. وأخيرًا جاء عنصر "تقدير المخاطر" في المرتبة الخامسة إذ بلغ متوسط المتوسطات لإجابات أفراد العينة (3.6296) وبنسبة (72.6 %)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة هذا العنصر قد انحصرت ما بين الاعتماد بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة.

وفي الجزء التالي، سيتم تناول درجة الأهمية للمتغيرات التي تنضوي تحت كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية، وذلك في سياق الفقرات التالية:

* المتوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى للمقياس المستخدم والمكون من 5 درجات (1-5).

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "نظام المعلومات والاتصال" لمراقبي الحسابات:**

يهتم هذا العنصر بفحص وتقييم مكونات النظام المحاسبي المتبع، والتحقق من كفاءته في القيام بالتسجيل والتحليل والتلخيص والإبلاغ عن العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وإعداد التقارير المالية وإمكان الاعتماد عليها من قبل المستخدمين المختلفين. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة. ويلخص الجدول رقم (5) آراء العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم نظام المعلومات والاتصال، ونتائج تحليل تلك البيانات إحصائيًا.

جدول رقم (5)

تحليل أهمية عنصر نظام المعلومات والاتصال

عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	التأكد من وجود إجراءات تمنع تسجيل صفقات وهمية.	4.5802	%91.6
2	التأكد من وجود إجراءات رقابة تمنع حذف عمليات سبق تسجيلها.	4.7037	%94.1
3	التأكد من وجود إجراءات رقابة تكفل تسجيل العمليات عند حدوثها.	4.5679	%91.4
4	التأكد من عناصر النظام المحاسبي ومدى الالتزام بها.	4.5679	%91.4
5	التأكد من كفاية أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية المتبعة في الوحدة الاقتصادية.	4.2593	%85.2
		4.5358	**%90.7**

وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية المقابلة لهذا المتوسط والتي تظهر قرين كل متغير من متغيرات عنصر "نظام المعلومات والاتصال" في الجدول رقم (5) يتضح أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.7037) وبنسبة (94.1%)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (4.2593) وبنسبة (85.2%). وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة متغيرات

عنصر نظام المعلومات والاتصال تقترب من الأهمية بدرجة كبيرة جدًا، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من زاوية درجة الأهمية كما يأتي:

احتل المتغير رقم 2 في الجدول المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.7037) وبنسبة (94.1%). يليه المتغير رقم 1 الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.5802) وبنسبة (91.6%). يأتي بعد ذلك المتغيران أرقام 3 و4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (4.5679) وبنسبة مئوية (91.4%) لكليهما. وأخيرًا المتغير رقم 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (4.2593) وبنسبة (85.2%).

وفي تقدير الباحث أن ميل آراء المستجيبين من أفراد العينة نحو الأهمية بدرجة كبيرة جدًا لمتغيرات عنصر نظام المعلومات والاتصال، يرجع إلى أن مراقبي الحسابات يهتمون كثيرًا بإجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية أكثر من اهتمامهم بالإجراءات الإدارية لأن الأولى تعد من صميم عملهم، إذ إن مراقب الحسابات خبير محاسبي بالدرجة الأولى.

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "أنشطة الرقابة":**

يهتم هذا العنصر بفحص وتقييم أنشطة الرقابة التي تتضمن الإجراءات المتعلقة بالفصل الملائم بين الوظائف ودقة تفويض العمليات والحماية المادية للأصول والسجلات، فضلاً على التحقق من وجود قسم يعمل على التحقق من أداء تلك الأنشطة. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة، ويوضح الجدول (6) خلاصة آراء العينة بصدد درجة الأهمية عليها عند فحص وتقييم أنشطة الرقابة، وكذلك نتائج تحليلها إحصائيًا.

جدول رقم (6)

تحليل أهمية عنصر أنشطة الرقابة عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	التأكد من كفاية الفصل بين الوظائف.	4.1481	%83
2	التأكد من وجود إجراءات تفويض مناسبة.	4.0123	%80.2
3	التأكد من استخدام مستندات وسجلات مناسبة.	4.7160	%94.3

تابع جدول رقم (6)

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
4	التأكد مــن وجــود إجــراءات حمايــة للموجــودات والسجلات والمستندات.	4.7284	%94.6
5	التأكد مــن وجــود قســم يهــتم بــالتحقق مــن أداء إجراءات الرقابة.	4.0494	%81
		4.3304	**%86.6**

ويتضح من خلال الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.7284) وبنسبة (94.6%) وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (4.0123) وبنسبة (80.2%)، وهذا يشير إلى أن غالبية إجابــات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر أنشطة الرقابة تنحصر بين الأهمية بدرجة كبيــرة جــدا ودرجــة كبيرة. ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من جهة درجة الأهمية في مجموعتين.

المجموعة الأولى:

تضم المتغيرين أرقام (3 و 4) اللذين لهما أهمية بدرجة كبيرة جدًا، إذ أخذ المتغير رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.7284) وبنسبة (94.6%)، يليه المتغير رقم 3 بمتوســـط حســـابي مرجح (4.7160) وبنسبة (94.3%).

المجموعة الثانية:

تضم المتغيرات ذوات التسلسل (1، 5، 2) والمهمة بدرجة كبيرة، إذ أتي المتغير رقم 1 فـــي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.1481) وبنسبة (83%)، يليه المتغير رقــم 5 بمتوســـط حسابي مرجح (4.0494) وبنسبة (81%)، وأخيرًا المتغير رقــم 2 بمتوســـط حســـابي (4.0123) وبنسبة (80.2).

وفي اعتقاد الباحث أن ميل آراء المستجيبين من أفراد العينة نحو الأهمية بدرجــة كبيــرة جــدا وبدرجة كبيرةً على متغيرات عنصر أنشطة الرقابة مرده إلى أن مراقبي الحسابات يولون عناية خاصة لدراسة وتقييم أنشطة الرقابة لأنها تمثل جوهر نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، إذ إن تلــك الأنشــطة تتعلق بالسياسات والإجراءات التي توفر تأكيدًا معقولاً بإنجاز أهداف الوحدة الاقتصادية، فضلاً علـــى أنها تمثل العمل الأساسي الذي ينصب عليه جهد مراقبي الحسابات.

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "المتابعة":**

يهتم هذا الجزء بفحص وتقييم المتابعة، والتي تعني المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، ولتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف وتفادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية. وقد تضمن هذا العنصر خمسة أسئلة، ويوضح الجدول رقم (7) خلاصة آراء العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم عنصر المتابعة وكذلك نتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (7)
تحليل أهمية عنصر المتابعة
عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	الاستفسار عن وسائل الإدارة في القيام بالمتابعة للتأكد من تخطيط إجراءات الرقابة.	3.9506	%79
2	التأكد من أن قسم التدقيق الداخلي يسهم بدور فعال في عملية المتابعة.	4.4074	%88.1
3	المتابعة لما تم اتخاذه من قرارات من قبل الإدارة العليا بشأن نتائج التدقيق.	4.6173	%92.3
		4.3251	**% 86.5**

يُظهر الجدول رقم (7) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.6173) وبنسبة (92.3%)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.9506) وبنسبة (79%). وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر المتابعة قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من جهة درجة أهميتها كما يأتي:

جاء المتغير رقم 3 في الجدول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.6173) وبنسبة (92.3%)، يليه المتغير رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.4074) وبنسبة (88.1%)، ثم المتغير رقم 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.9506) وبنسبة مئوية (79%).

وفي رأي الباحث أن ميل آراء أفراد العينة نحو الأهمية بدرجة كبيرة جدا وبدرجة كبيرة على متغيرات عنصر المتابعة ناشئ عن أن مراقبي الحسابات يولون أهمية لعنصر المتابعة الذي يكفل التقييم الدوري لمختلف عناصر الرقابة الداخلية، وخصوصًا وأن قسم التدقيق الداخلي يؤدي دورًا مهمًا في تحديث إجراءات الرقابة الداخلية حتى تساير التغيرات في الظروف.

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "بيئة الرقابة":**

تعد بيئة الرقابة أحد عناصر الرقابة الداخلية الأساسية التي عن طريقها يتم تشخيص درجة الأهمية لمراقبي الحسابات عند تخطيط التدقيق، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة احتوتها استمارة الاستبيان. ولأن عنصر بيئة الرقابة يعد الأساس لبقية مكونات نظام الرقابة الداخلية فضلاً على احتوائه على عدد من العناصر الفرعية، فقد استأثر بجزء كبير من أسئلة الاستبانة بلغ (21) سؤالاً من أصل (37) سؤالاً.

ويوضح الجدول رقم (8) خلاصة آراء المستجيبين من أفراد العينة بصدد درجة الأهمية لفحص وتقييم عنصر بيئة الرقابة، ونتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (8)
تحليل أهمية عنصر بيئة الرقابة
عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
1	الاستفسار عن أخلاقيات المديرين وسلوكهم قبل الموافقة على كتاب التكليف بمهمة التدقيق.	3.0247	%60.5
2	فحص التعليمات والسياسات التي تحث الموظفين على التمسك بالقيم الأخلاقية.	3.1481	%63
3	التأكد من عدم تبني الإدارة لسياسات تؤدي إلى التلاعب في البيانات المالية.	4.4074	%88.1
4	فحص كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم.	3.8148	%76.3

تابع جدول رقم (8)

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
5	الاستفسار عن قيام الإدارة بإقامة دورات تدريب للموظفين.	3.3704	%67.4
6	التأكد من انتظام اجتماعات مجلس الإدارة.	3.8765	%77.5
7	دراسة الوسائل التي تتبعها الإدارة لتقييم أداء نشاط الشركة مثل الموازنات والتكاليف المعيارية وتقارير المسئولية ومبدأ الإدارة بالاستثناء.	3.8148	%76.3
8	فهم النمط التشغيلي للإدارة (مشارك أو استبدادي).	3.2840	%65.7
9	التأكد من عـــدم ســيطرة فــرد أو بضـــعة أفــراد علـــى قرارات التشغيل.	3.6296	%72.6
10	التعرف على اتجاهات الإدارة بخصوص فــرض عقوبـــات مشددة عند اكتشاف مخالفات تدل على عدم الأمانة والنزاهة.	4.0000	%80
11	دراسة مدى ملاءمة الهيكـــل التنظيمـــي لحجـــم الشـــركة وطبيعة عملها.	4.1605	%83.2
12	فهم العلاقة بـــين الإدارات الفرعيـــة وقنـــوات الاتصـــال فيما بينها.	3.7901	%75.8
13	التأكد من عدم إعطاء مسئوليات لعدد محدود من الموظفين.	3.8642	%77.3
14	التأكد من إشراك أكثر من موظف واحد لإنجاز عملية ما.	4.2716	%85.4
15	التأكد من الحصول على المعلومات نفسها مـــن مصـــدرين مستقلين في الشركة.	4.1358	%82.7
16	دراسة مدى وضوح الصلاحيات والمسئوليات وتوثيقها.	4.3951	%87.9
17	التأكد من خضوع كل موظف لمسئول يشرف عليه ويقيم أداءه.	3.7037	%74.1
18	فهم نطاق السلطة والمسئولية وحدودها.	4.1358	%82.7

تابع جدول رقم (8)

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية %
19	دراسة معدل دوران الموظفين وخصوصاً موظفي الحسابات.	3.7037	%74.1
20	دراسة إجراءات تعيين الموظفين.	3.0000	%60
21	الاستفسار عن استقامة الموظفين ونزاهتهم.	3.2346	%64.7
		3.7507	%75

يُوضح الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (4.4074) وبنســبة (88.1%) وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.0000) وبنسبة (60%). وهذا يدل على أن غالبية إجابات مراقبــي الحسابات عن أسئلة عنصر "بيئة الرقابة" قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. وبالرجوع إلى قيم المتوسط الحسابي المرجح للمتغيرات التي يتضمنها هذا العنصر يمكن ترتيب هــذه المتغيرات من جهة درجة أهميتها في ثلاث مجموعات.

المجموعة الأولى:

وتضم المتغيرات بالجدول ما تحت أرقام (3، 10، 11، 14، 15، 16، 18) التي لها أهمية بدرجة كبيرة، إذ جاء المتغير رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.4074) وبنسبة (88.1%)، يليه المتغير رقم 16 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (4.3951) وبنسبة (87.9%)، ثم المتغير رقم 14 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (4.2176) وبنسبة (85.4%)، ويأتي المتغيــران 15 و18 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (4.1358) وبنسبة (82.7%) لكل منهما، ثــم المتغيــر رقم 11 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح (4.1605) وبنسبة (83.2%)، وأخيرًا المتغير رقم 10 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح (4) وبنسبة (80%).

المجموعة الثانية:

وتضم المتغيرات أرقام (6، 7، 9، 12، 13، 17، 19) بالجدول، والتي لها أهمية بدرجة تقتــرب من الاعتماد بدرجة كبيرة، إذ أتى المتغير رقم 6 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مــرجح (3.8765) وبنسبة (77.5%)، يليه المتغير رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.8642) وبنســبة

(77.3%)، ثم المتغير رقم 7 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.8148) وبنسبة (76.3%)، ثم المتغير رقم 12 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3.7901) وبنسبة (75.8%)، ويأتي المتغيران 17 و19 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح (3.7037) وبنسبة (74.1%) لكل منهما، وأخيرًا المتغير رقم 9 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح (3.6296) وبنسبة (72.6%).

المجموعة الثالثة:

وتضم المتغيرات أرقام (1، 2، 8، 20) بالجدول، والتي لها أهمية بدرجة متوسطة، إذ يحتل المتغير رقم 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.2840) وبنسبة (65.7%)، يليه المتغير رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.1481) وبنسبة (63%)، ثم المتغير رقم 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.0247) وبنسبة (60.5%)، وأخيرًا المتغير رقم 20 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3) وبنسبة (60%).

❖ **تحليل أهمية متغيرات عنصر "تقدير المخاطر":**

تضمن هذا العنصر ثلاثة أسئلة تتعلق بأهم الحالات التي تُنشئ المخاطر، والمتمثلة في تطبيق أنظمة جديدة، وتغيير الموظفين، وتغيير سياسات العمل.

ويوضح الجدول رقم (9) خلاصة آراء المستجيبين من أفراد العينة بصدد درجة الأهمية لتقدير المخاطر، وكذلك نتائج تحليل تلك الإجابات إحصائيًا.

جدول رقم (9)

تحليل أهمية عنصر تقدير المخاطر عند تخطيط إجراءات التدقيق

م	السؤال	المتوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية%
1	دراسة المخاطر الناتجة عن تطبيق الأنظمة الجديدة.	3.7654	%75.3
2	دراسة المخاطر الناتجة عن تغيير الموظفين.	3.4198	%68.4
3	دراسة المخاطر المتعلقة بسياسات العمل الجديدة.	3.7037	%74.1
		3.6296	**%72.6**

يُظهر الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ (3.7654)، وأن أقل متوسط حسابي مرجح بلغ (3.4198)، وهذا يعني أن غالبية إجابات مراقبي الحسابات عن أسئلة عنصر "تقدير المخاطر" قد انحصرت ما بين الأهمية بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة. ويمكن ترتيب هذه المتغيرات من ناحية درجة الأهمية كما يأتي:

أخذ المتغير رقم 1 في الجدول المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.7654) وبنسبة (75.3%)، يليه المتغير رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.7037) وبنسبة (74.1%)، ثم المتغير رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.4198) وبنسبة مئوية (68.4%).

وتأسيسًا على التحليل السابق، يمكن القول إن عناصر الرقابة الداخلية لها أهمية لمراقبي الحسابات عند تخطيط إجراءات التدقيق. بيد أن هذه الأهمية تختلف من عنصر إلى آخر، إذ يحتل عنصر "نظام المعلومات والاتصال" المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدًا، يليه عنصرا "أنشطة الرقابة" و"المتابعة"، إذ تتراوح الأهمية ما بين درجة كبيرة جدًا ودرجة كبيرة، ثم عنصرا "بيئة الرقابة" و"تقدير المخاطر" في المرتبة الثالثة، إذ تتراوح الأهمية ما بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة. وعليه يتم قبول فرضية البحث التي تنص على أنه ***توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة عناصر الرقابة الداخلية عند تخطيط إجراءات التدقيق ومستوى العناية المهنية المبذولة في فحص وتقييم هذه العناصر من قبل مراقبي الحسابات***".

رابعاً - الاستنتاجات:

- تطور مفهوم "الرقابة الداخلية" من النظرة الضيقة التي تحصره في مجرد الوسائل والإجراءات التي تكفل الحفاظ على أصول الوحدة الاقتصادية إلى مفهوم واسع يتضمن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة التي تعد مقياسًا يمكن على أساسها تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأن تلك العناصر هي: بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، ونظام المعلومات والاتصال، وأنشطة الرقابة، والمتابعة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة أهمية كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية الخمسة موضوع الدراسة عند تخطيط إجراءات التدقيق. وهذا يشير إلى أن مراقبي الحسابات يولون عناصر "الرقابة الداخلية" اهتمامًا

بالغًا، ويتجلى ذلك في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية الخاضعة للتدقيق، إذ في ضوء ذلك يقومون بتخطيط إجراءات التدقيق.

- إن مراقبي الحسابات رتبوا درجة أهمية عناصر الرقابة الداخلية كالآتي:
  - نظام المعلومات والاتصال.
  - أنشطة الرقابة.
  - المتابعـــة.
  - بيئة الرقابة.
  - تقدير المخاطر.
- إن مراقبي الحسابات يضعون "نظام المعلومات والاتصال" بالمرتبة الأولى لأنـــه يشـــكل أهميـــة بالنسبة إلى عملهم، باعتبار أن الوظيفة الأساسية للمحاسبة بعد القياس هي الاتصال، وتعد وظيفة نهائية للنظام المحاسبي وأن مهمة مراقب الحسابات تؤكد هذه الوظيفة ويقع على عاتقــه إبـــلاغ المستخدمين بها وعليهم الوثوق بها، وهي حلقة وصل أخيرة بين مراقب الحســـابات وجمهـــور المستخدمين ويعولون عليها في اتخاذ القرارات.
- تشير إجابات المستجيبين من أفراد العينة إلى أن "أنشطة الرقابة الداخلية" جـــاءت فـــي الأهميـــة الثانية، وهذا يعني أن مراقبي الحسابات بعد دراستهم وتقييمهم لعنصر نظام المعلومات والاتصال ينتقلون بمنطق قوي جدًا إلى أنشطة الرقابة لأنها تمثل العمل الأساسي الذي ينبغي التأكيد عليه.
- تشير إجابات المستجيبين من أفراد العينة إلى أن عنصر "المتابعـــة" يأتي في الأهمية الثالثـــة، إذ إن مراقبي الحسابات بعد تقييمهم لأنشطة الرقابة ينتقلون إلى عنصر المتابعة الذي يهتم بـــالتقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لإجراء التحديث المطلوب لمسايرة الظـــروف وتفـــادي احتمال تقادم الرقابة الداخلية.
- يتضح من إجابات المستجيبين من أفراد العينة أن عنصر "بيئة الرقابة" جاء في الأهمية الرابعـــة، وهذا يعني أن مراقبي الحسابات يعززون دراستهم وتقييمهم للعناصر الثلاثة سالفة الذكر بدراسة بيئة الرقابة التي تعكس اتجاهات الإدارة العليا والمديرين بخصوص أهمية الرقابة.
- أخيرًا يأتي عنصر "تقدير المخاطر" في الأهمية الخامسة، إذ إن هذا العنصر يرتبط بعملية تحديد مدى وطبيعة الإثباتات المطلوبة في عملية التدقيق.

المراجــع

أولاً- المراجع العربية:

- التميمي، هادي. (1998). ***مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعملية***، عمّان: مركز كحلون للكتب.
- الدهراوي، كمال الدين مصطفى؛ ومحمد السيد سرايا. (2001). ***دراسات متقدمــة فــي المحاســبة والمراجعــة***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصحن، عبد الفتاح؛ ومحمد سمير الصبان؛ ومحمد الفيومي محمد. (1986). ***المراجعة مدخل فلســفي وتطبيقــي***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمري، أحمد؛ وعوده أحمد سليمان. (2004). "العوامل المؤثرة في اختيار عينات التدقيق في البنــوك التجاريــة الأردنية "، ***المجلة العربية للمحاسبة***، جامعة البحرين، مج 7، ع 1، مايو.
- القواسمي، حاتم (2000) "الرقابة الداخلية"، ***مجلة المدقق***، جمعية مدققي الحسابات القــانونيين الأردنيــين، عمــان، الأردن، ع 44 و45، تشرين أول.
- القيسي، خالد ياسين. (1998). ***منهجية الإثبات في الرقابة المالية والتدقيق***، أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- شاهين، شريف كامل. (1994). ***نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكــز المعلومــات المفــاهيم والتطبيقــات***. الرياض: دار المريخ للنشر.
- عثمان، عبد الرزاق محمد. (1999). ***أصول التدقيق والرقابة الداخلية***. الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.
- غالي، جورج دانيال. (2001). ***تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفيــة الثالثــة***. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- غاوي، جورج. (1997). "نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية"، ***مجلة المدقق***، جمعية مدققي الحســابات القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن، ع 31، يوليو (تموز).
- مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات العراقي. (2001). ***نشرة مراقبي الحسابات والمحاسبين المجازين المخولين للعمل***.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2001). ***المبادئ الأساسية للتدقيق***. عمّان: مطابع الشمس.
- نور، أحمد. (1996). ***مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية***. الإســكندرية: الــدار الجامعيــة للطباعة والنشر.
- أرينز، ألفين؛ وجيمس لوبيكة. (2002). ***المراجعة: مدخل متكامل***. (ترجمة) محمد عبد القادر الديســطي، وأحمــد حامد حجاج. الرياض: دار المريخ.

ثانياً– المراجع الأجنبية:

- Alderman, C. Wayne and Richard H. Tabor. (1989). "The Case for Risk-Driven Audits", *Journal of Accountancy*, March .
- Arens, Alivin A. and James K. Loebbecke. (1988). *Auditing an Integrated Approach*, 4th Ed., Englewood Cliff, N.J: Prentice – Hall, Inc.
- Arens, Alivin A. and James K. Loebbecke. (2000). *Auditing an Integrated Approach*, 8th Ed., Prentice-hall, Inc. Simon & Schuster company, New Jersey.
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson, and Walter G. Kell. (2001). *Modern Auditing*, 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc. New York.
- COSO. (1996). "Internal Control-Integrated Framework Executive Summary" Site: *http.// www. COSO. org./ mai*
- Frazier, David R. and L. Scott Spradling. (1996). "The New SAS No. 78" State Society of Certified Public Accountants, *CPA Journal*, New York.
- International Federation of Accountant (IFAC)(1999). *Handbook Technical Pronouncements*, ISA 400 .
- Johnson, Kenneth p. and Henry R. Jaenick. (1980). *Evaluating Internal Control*, Ronald publishing Co. New York .
- Meigs, Walter B. et. al, (1989). *Principles of Auditing*, 9th Ed., Illinois: Irwin Pub co.
- http://www.Iuca.com/cpajournal/1996/0596/Fea tures/F40 htm #top.

Analysis of the Importance of Internal Control Elements to Auditors: An Exploratory Study on a Sample of Auditors in Iraq

Talal El- Jajawy
Associate Professor of Accounting
Al-Isra University
Amman - Jordan

Abstract

Internal Control developed in its concepts, applications, and elements. Elements have high importance independent its on planning audit procedures by auditors , and from this point of importance research try to analysis this elements belong to the auditors efforts to scaling this importance and this is the problem of research to solve it that facing auditors that what element advanced to another, through hypothesis assumption there are relationship between the degree of importance of internal control elements and the level of professional efforts by auditors in examining its research conclude to scale this elements with five ranks the first one is "Information and disclosing system" and the last one is "risk assessment".

Finally research present some recommendations to auditors as pragmatic guide.

العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى*

د. أكرم أحمد الطويل
أستاذ مساعد – قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل – العراق

د. حكمت رشيد سلطان
أستاذ مساعد – قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل – العراق

ملخص البحث:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. إذ يكون اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو تعتمد على أكثر من بعد، ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد، أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار أن ترتيب أوليات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها.

واعتماداً على ذلك فإن الحاجة ازدادت إلى دراسة أبعاد الأسبقيات التنافسية والمزج، بينها مع الاحتفاظ بالركيزة الأساسية لها والتي تقود إلى تحقيق أهداف الشركات، وتعزيز من مكانة الشركة وأدائها.

وبصفة عامة فإن طرح التساؤلات الآتية يلقي الضوء على مضامين هذه الدراسة:

- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية وأبعادها في الشركات عينة الدراسة؟
- هل يتحدد الأداء الاستراتيجي في ضوء الأسبقيات التنافسية؟
- ما هو الترتيب المناسب لأبعاد الأسبقيات التنافسية والتي تسهم في تحقيق أداء استراتيجي؟

تأسيسًا على ما سبق فإن منهجية الدراسة تتطلب تصميم نموذج فرضي يعكس العلاقات التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، فضلا عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقة.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2004، وقُبل للنشر في مايو 2005.

ويتبنى نموذج الدراسة متغيراته الكلية وفقًا لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيرًا مستقلاً والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا ثابتًا. وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير وفقًا لما أفضى إليه نموذج الدراسة، تبين أن الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة يستمد خصائصه بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيبها، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى شركات عينة الدراسة بشكل عام، بالرغم من إهمال بعض هذه الشركات لواحد أو اثنين من أبعاد الأسبقيات التنافسية والتي يجب أن تأخذها الشركات بنظر الاعتبار وتضعها ضمن ترتيب مناسب لهذه الأبعاد.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ظهر عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

المقدمـــة:

تشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير المنتجات بالمستوى المطلوب لتحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. وقد اهتمت الشركات بالأداء الاستراتيجي الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها الأسبقيات التنافسية، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام عدد من الكتاب والباحثين. وقد برزت أهمية دراسة الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية.

واعتماداً على ما تقدم فإن موضوع أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي يستحق الدراسة لأهميته في تطوير شركاتنا وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو، الأمر الذي يتطلب تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الصناعة العراقية ممثلة في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

وقد تأطرت منهجية الدراسة وفق المحاور الآتية:

مشكلة البحث:

أخذ موضوعًا "الأسبقيات التنافسية" و"الأداء الاستراتيجي" يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الشركات في الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة، وذلك لأهميتهما في تطوير تلك الشركات. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في صناعتنا اليوم، نرى أن هناك

ضرورة لبيان أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي لشركاتنا الصناعية.

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1- هل هناك تصور واضح عن الأسبقيات التنافسية لدى إدارات الشركات المبحوثة؟

2- هل هناك تصور واضح عن الأداء الاستراتيجي لدى إدارات الشركات المبحوثة؟

3- ما علاقة الأسبقيات التنافسية بالأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

4- هل تؤثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال استراتيجية الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

وتكتسب الدراسة أهميتها في تقديم إطار عملي يربط أبعاد الأسبقيات التنافسية بالأداء الاستراتيجي، إذ إن تناول علاقة الأسبقيات التنافسية بكل أبعادها في الأداء الاستراتيجي تمثل بحد ذاتها إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقًا لاطلاع الباحثين على ما أُجري من دراسات في هذا الموضوع لم تتناول هذين البعدين في إطارهما الشمولي.

واعتماداً على ما تقدم، تحاول الدراسة اختيار نموذج افتراضي لتحديد العلاقة والتأثير بين أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في عينة من الشركات الصناعية في نينوى.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

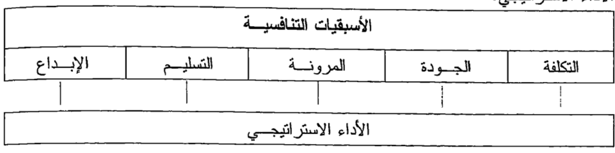
1- تقديم مفاهيم نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن معنى وأبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي.

2- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة.

نموذج الدراسة:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها

الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو في الشكل (1) والذي يشير إلى أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (1) نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

تماشيًا مع مشكلة وأهداف الدراسة وآراء الكتاب والباحثين (كما سيأتي ذلك في الجانب النظري) في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد الأسبقيات التنافسية مجتمعة ومنفردة في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، واختبارًا لنموذجها، فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التكلفة والأداء الاستراتيجي.

2- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الجودة والأداء الاستراتيجي.

3- توجد علاقة ارتباط معنوي بين المرونة والأداء الاستراتيجي.

4- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التسليم والأداء الاستراتيجي.

5- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الإبداع والأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر الأسبقيات التنافسية معنويًا في الأداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- تؤثر التكلفة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

2- تؤثر الجودة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

3- تؤثر المرونة معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

4- يؤثر التسليم معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

5- يؤثر الإبداع معنويًا في الأداء الاستراتيجي.

محتويات الدراسة:

تتضمن الدراسة الآتي.

- **الجانب النظري:** ويتمثل في الآتي.

المبحث الأول: الأسبقيات التنافسية / المفهوم والأبعاد.

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي / المفهوم والنماذج.

- **الجانب الميداني:** ويتمثل في الأتي.

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة.

- **الاستنتاجات والتوصيات.**

الجانب النظري

المبحث الأول: الأسبقيات التنافسية / المفهوم والأبعاد

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- مفهوم الأسبقيات التنافسية:

يتطلب إدراك مفهوم الأسبقيات التنافسية تناول بعض اجتهادات الكُتاب بهذا الصدد، بوصفها إطاراً تؤسس عليه وجهة نظرنا بما يتفق مع هذه الدراسة، حيث يرى (Scheroder, 1985: 41) أن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة يأتي من خلال أسبقياتها التنافسية والمتمثلة بالتكلفة، والجودة والمرونة والتسليم. وتسمى هذه الأسبقيات بمرامي الأداء.

وينظر (Buffa & sarin, 1987: 11) إلى الأسبقيات التنافسية على أنها أبعاد الاستراتيجية التنافسية، ويحددانها بالتكلفة، والجودة، واعتمادية التجهيز والمرونة. ويؤكد (Wiled, 1989: 53) على أن الأسبقيات التنافسية هي "*مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء الشركة والمتمثلة بالتكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة الكبيرة والتسليم في الوقت المحدد*". ويحدد (Leong, G.K. & Sayder, D.L. & Ward, P.T. 1990: 114) الأسبقيات التنافسية بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم والإبداع. ويذهب (Roth & Miller, 1992: 74) إلى تسمية الأسبقيات التنافسية بعوامل نجاح التصنيع ويحددانها بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم.

ويتفق (Adam & Ebert,1996: 54) و(Nagabushana & Shah, 1999: 389) في أن الأسبقيات التنافسية تشكل المساحة الأهم في تكوين صورة واضحة عن الإنتاج والعمليات من خلال اعتمادها في الشركات الصناعية ومساهمتها في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية. ويؤكد (Evans, 1997: 118) أن الأسبقيات التنافسية تتمثل في التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم والإبداع. وذهب (Aquilano, et. al, 1995: 30) إلى تسمية الأسبقيات التنافسية بأسبقيات الوضع ويحددانها بالتكلفة، والجودة، وسرعة التسليم والمرونة. ويشير (Slack, et. al, 1998: 51) إلى الأسبقيات التنافسية على أنها أهداف الأداء، وتتضمن التكلفة المنخفضة، والجودة العالية، والمرونة في العمليات، وسرعة تسليم المنتجات فضلاً على الاعتمادية في تسليم المنتجات وأن تحقيق الشركة لهذه الأهداف يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

ويؤكد (Krajewski & Ritzman, 1999: 47) على أن الأسبقيات التنافسية هي الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام العمليات في الشركة من أجل تلبية احتياجات الأسواق التي ترغب الشركة في التنافس فيها.

وتأسيسًا على ما سبق، نرى أن الأسبقيات التنافسية هي "تلك الأبعاد التي تساعد الشركة في تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات، فضلاً على تقديم المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة، وإنتاجها بمرونة مناسبة تنسجم وطبيعة عمل الشركة، وكذلك الالتزام بمواعيد تسليمها إلى الزبائن، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية باستمرار"، ولهذا نؤكد على أن الشركة يجب أن تسعى لامتلاك تلك الأبعاد، من أجل الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقاء الشركة ونموها.

ثانيًا– أبعاد الأسبقيات التنافسية:

يرى الباحثان أن هناك قدرًا كبيرًا من الاتفاق على أبعاد الأسبقيات التنافسية على الرغم من وجود قدرٍ من الاختلاف في تسميتها، لكنها تندرج تحت المفهوم نفسه. ولغرض دراستنا الحالية نجد أن هناك خمسة أبعاد للأسبقيات التنافسية ممثلة بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم والإبداع.

وفيما يلي توضيح مبسط لكل بُعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية:

1- التكلفة:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بُعد التكلفة، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمتة المعدات والتسهيلات (Krajewski & Ritzman, 1999: 33). ويشير (Kosts, 1981: 17) إلى أن التكلفة هي النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًا. ويؤكد (Dilworth, 1992: 53) أن على الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال، والعمل، والمواد، والتشغيل، والطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة. ويرى (Aquilana, et.al,1995: 24) أن من أسباب تفوق ونجاح بعض الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى، حيث إن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز منتجات شركة عن شركة أخرى، فإنه يلجأ للتكلفة – بالضرورة – كمحدد أساسي للقيام بعملية الشراء.

ويؤكد (Thomas, 1988: 224) أن الاعتماد على التكلفة الإجمالية يؤثر في عدد البدائل التي تبحث الشركة في تخفيضها، فبدائل التخفيض تكون كثيرة في حالة الاعتماد على التكلفة الإجمالية، في حين تكون محددة في حالة استخدام الشركة لهيكل تكلفة المنتج. ويبين (Shnnon, 1993: 220) أهمية تحليل هيكل تكلفة المنتج إلى عناصره الأساسية، بما يسهل من إمكان السيطرة عليها ولاسيما عندما تتحول الشركة من استراتيجية لأخرى.

ويشير (Schmenner, 1997: 26) إلى أن استخدام الشركة لسياسة صيانة مناسبة، واستخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها، وتقليل الوقت الضائع، والتأكيد على خفض مستوى المخزون، وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات، وتقليل أوقات تسليم المنتجات إلى الزبائن، وغيرها من الأساليب التي تلجأ إليها الشركة، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن. ويؤكد (Slack, et. al , 1998: 83) أن الشركة التي تسعى إلى خفض أسعار منتجاتها تتبنى أسبقية التكلفة ابتداءً، وحتى الشركات التي تسعى إلى المنافسة بأسبقيات أخرى غير التكلفة، فأنها ستكون معنية بشكل أو بآخر بخفض تكلفتها.

وتأسيسًا على ما تقدم، نرى أن بُعد التكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشركة من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية، فضلاً على أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من الأسواق، وأن التكلفة تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة.

2- الجودة:

تناول الكُتاب هذا البعد بشكل كبير في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات، ولاسيما خلال العقدين السابقين، وتباينوا في إعطاء مفهوم للجودة، فيرى (Slack, et. al, 1998: 52) أن الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديم منتجات تلائم حاجات الزبائن ورغباتهم. ويشير (Juran, 1985: 10) أن الجودة تعني درجة ملاءمة المنتج للاستخدام. ويرى (John, 1992: 66) أن الجودة تعد هدفًا لكل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء الشركات، ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي. ويشير (Belohav, 1993: 56) أن بعد الجودة يعد من الأبعاد الأساسية التي يمكن للشركة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية على باقي الشركات المنافسة. ويؤكد (Dilworth, 1992: 58) أن

تفوق الشركة على مثيلاتها من الشركات المشابهة يمكن أن يتحقق من خلال تبني أسبقية الجودة. ويعرض (Merdith & Shafer, 1998: 33) الفوائد التي تحققها الشركات الصناعية من جراء اعتمادها بُعد الجودة كميزة تنافسية بالآتي: زيادة هامش الربح، وزيادة الحصة السوقية، والتخلص من شدة المنافسين، وتقليل مخاطر الصحة والسلامة الصناعية، وتقليل الهدر، وزيادة كفاءة الإنتاج. ويشير (Krajewski & Ritzman, 1999: 33)، أن هناك اتجاهين لمفهوم الجودة وفقًا لوجهة نظر كل من المنتج والزبون. حيث تعني الجودة – من وجهة نظر المنتج – المطابقة للمواصفات، وتحدد بمقاييس معينة ويقاس أداؤها من قبل الفاحصين الذين يطابقون المخرجات بالمواصفات المحددة مسبقًا، وهذا يعني أن جودة المطابقة تهدف إلى الإنتاج بدون أخطاء، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات. أما الجودة من وجهة نظر العميل، فهي تعني قيمة ومستوى خدمة المنتج ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب العملاء في دفعه، وعليه فالجودة هي التوافق للاستخدام.

وفي سياق تناول الجودة، لابد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم يتضمن أبعادًا تسمى بأبعاد الجودة، إذ حدد (Garivn, 1988: 212) ثمانية أبعاد يجب على الشركة التركيز عليها في الجودة وهي الأداء، والشكل، والمعولية، والتكيف، والاستخدام، والجمال، والمتانة والجودة المدركة. ويرى (Evans, 1997: 34) أن أبعاد الجودة تتمثل بالأداء، والمطابقة، والهيئة، والشكل، المعولية، المتانة، والخدمات، فضلاً على أن المنتج يحقق وجود الجمال والذوق.

إن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات إيجابية للشركة دفع بالعديد من الشركات إلى البحث والتحليل لإيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات، ونظرًا لأهمية بعد الجودة بوصفها أسبقية تنافسية تسهم في بقاء الشركة ونموها، فقد ظهر العديد من المفاهيم في هذا المجال، منها إدارة الجودة الشاملة.

اتساقًا مع ما تقدم، يمكن القول إن الجودة تُعد إحدى الأسبقيات التنافسية والتي تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والقادرة على تلبية حاجة معينة.

3- المرونة:

يعد بُعد المرونة من الأسبقيات المهمة، إذ يعتبرها عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية الشركة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقًا حاجات

ورغبات العملاء (Aquilano et. al, 1995: 25). وباتجاه بناء تصور شامل عن مفهوم المرونة نستعرض بعض آراء الكتاب، فيرى (Upton, 1994: 36) أن المرونة هي قابلية الشركة للتغيير والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بأقل جهد ووقت وتكلفة وأداء. في حين ينظر (Sriram & Gupta, 1991: 24) إلى المرونة على أنها القابلية للتحرك والانتقال بين المنتجات بسرعة. وينظر (Denton, 1994: 43) إلى المرونة على أساس أنها تضيف بعدًا قويًا إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة، بالإضافة إلى بُعدي التكلفة والجودة، حيث إن معظم الشركات الصناعية قد تصل إلى حد التقارب في مستوى هذين البعدين، ولكن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء تُعد معيارًا مهمًا لنجاح الشركة في الوقت الحاضر. ويرى (Slack, et. al, 1998: 62) أن المرونة تعني قابلية الشركة لتغيير عملياتها بطريقة ما من خلال التغيير في مخرجات العمليات أو كيفية أدائها أو متى يتم إنجازها. ويصفها (Dilworth, 1992: 57) بأنها البُعد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات والتي تتطلب تغييرًا في تصميماتها بما يلائم حاجات الزبائن. وينظر (Moody, 1990: 46) إلى المرونة على أحد الاتجاهات الحديثة والمهمة في استراتيجية العمليات، وأحد العوامل الأساسية لنجاح استراتيجية الشركة.

أما بخصوص أنواع المرونة التي يمكن أن تستخدمها الشركة في مجال الإنتاج والعمليات، والتي من شأنها أن تحقق لها مركزًا تنافسيًا متميزًا في السوق، فهي:

أ- **التوصية (الطلب الخاص):** يقصد بها تقديم أو إنتاج سلعة وفق حاجات ورغبات عميل محدد (Pine, et .al, 1995: 10).

ب- **مرونة الحجم:** تشير إلى قابلية الشركة للعمل بربحية وبمستويات مختلفة من المخرجات، وتقاس هذه المرونة باستقرار تكلفة التصنيع على مستويات متعددة من حجم الإنتاج (Dilworth, 1992: 58).

ج- **مرونة المنتج:** وتشير إلى قدرة الشركة على التطوير السريع لمنتجات جديدة وتحوير المنتجات القائمة، وذلك من أجل تلبية متطلبات السوق المتغيرة. (Noore & Radford, 1998: 52).

د- **مرونة المكنات والمعدات:** ويطلق عليها مرونة مزيج المنتجات، وتتمكن الشركة من تنويع منتجاتها بدون إضافة مكنات ومعدات جديدة. (Dilworth, 1992: 59).

هـ- **مرونة العاملين:** يشير هذا النوع إلى امتلاك الشركة لعاملين ذوي مهارات متنوعة، إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل. (Groote, 1994: 2).

و- **مرونة التصميم:** يقصد بها قدرة الشركة على تغيير المنتج جزئيًا أو كليًا للاستجابة لمتطلبات السوق في الوقت المناسب وبالتكلفة المنخفضة. (Elango & Meinhart, 1994: 122).

وتأسيسًا على ما سبق نرى أن أسبقية المرونة تُعد مفتاحًا لنجاح الشركة وبقائها واستمرارها في السوق، من خلال توفير القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائنها من المنتجات بأقل جهد ووقت، ويتم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات، وتوفير جميع الإمكانات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

4- التسليم:

يرى (Bragman,1996,5) أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من الشركات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في وقت أقصر. ويشير (Heizer & Render,1999,47) إلى أن بعد التسليم يعكس قدرة الشركة على إدارة العمليات الإنتاجية، من خلال مقابلة طلبات الزبائن من المنتجات بانتظام وتسليمها في وقتها المحدد وفق إطار مجدول زمنيًا.

ويرى (Slack, et.al,1998,41) أن الشركات الصناعية تتنافس في الوقت الحاضر على أساس سرعة تسليم المنتجات للزبائن وفي الأوقات المحددة، إذ يعد الزبائن سرعة تسليم المنتجات من العوامل المهمة في العديد من الصناعات والتي لها دور في زيادة رضاهم عن الشركة.

ويشير (Buffa & Sarin, 1987,10) أن على الشركة التي تتبنى بعد التسليم توفير وتنسيق جميع العناصر الخاصة بالنظام الإنتاجي لتقديم المنتج في الوقت المحدد.

ويرى الباحثان أن بعد التسليم هو البعد الوحيد الذي اختلف الكتاب في تسميته، وهذا يتيح له قدرًا من التميز في تسميته، فالكتاب (Stonebraker & Leong,1994,63) و(Leong,et.al,1990,114) و(Slack,et.al,1998,54) يسمونه التسليم ويحددون مضامين هذا البعد بالآتي:

- **الاعتمادية:** وتعني القدرة على التسليم في الوقت المحددة، أي في الوقت الذي يتم التعاقد مع الزبائن.
- **السرعة:** وتعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما الكاتبان (Krajeweski & Ritzman,1999,34) فيسميانه بالوقت، ويحددان مضامين هذا البعد بالآتي:

- **التسليم السريع:** يشير إلى الوقت المستغرق بين تسلم طلبية الزبون وبين تلبيتها.
- **التسليم في الوقت المحدد:** يشير إلى الوقت المتفق عليه مع الزبون.
- **سرعة التطـوير:** تشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى التصميم النهائي، واتساقًا مع ما تقدم نرى أن بعد التسليم يشير إلـى تـوفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين، وحسب جدولة زمنية معينة، وهي تعبر عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون.

5- الإبـداع:

يرى (Gryskiewiez,et.al,1987,4) أن الإبداع هو شكل من أشكال النشاط العقلي الذي يتجه الإنسان بمقتضاه نحو الوصول إلى أشكال جديدة في التفكير، ويشير (Kreither,1989,43) إلى أن الإبداع هو التبصير الخيالي الذي ييسر للإنسان زيادة معارفه وبخبرات مختلفة أكثر اتساعًا وأسهل فهمًا. ويؤكد (Jain,1990,453) أن الإبداع هو عبارة عن تقديم منتج جديد ليحل محل منتج قائم من خلال استخدام طرائق مبتكرة أو استخدام مداخل جديدة في الإنتاج للوفاء بحاجات ورغبـات قائمـة. ويرى (Leong,et.al,1990,108) أن الإبداع يتمثل في قيام الشركة بتقـديم منتجـات جديـدة أو استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق أن استخدمتها مسبقًا من خلال إجراء تغييرات نظامية معينة. ويبين (Evans,1997,19) أن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالبًا ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف الشركة وبالأخص التسويق والإنتاج والمالية.

ويؤكد (Krajewski & Ritzman,1999,135) أن الحاجة إلى تبني بعد الإبـداع مـن قبـل الشركة هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات التقنية، حيث إنها تعيش في بيئة ديناميكيـة تتسـم بالتغيرات التقنية المستمرة، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية. ويبين (Schermerhorn,2000,400) أن الشركات المتميزة فـي مجال عملها لا تكون جامدة ولكنها تستمر في الإبداع، حيث يحقق بعد الإبداع – كأسبقية تنافسية – عددًا

من المزايا، ومنها تلبية حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات، وتحسين إنتاج الشركة، وتحقيق الكفــاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف بشكل صحيح، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة.

واتساقاً مع ما تقدم نرى أن بعد الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي / المفهوم والنماذج

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكان الحصول على البيانات وتوافرها، لكنها لا تقدم بمفردها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة الأمد (الدليمي، 1998، 83). ولكون الشركات لا تسعى إلى تعظيم الربح بوصفه هدفًا قصير الأمد فحسب، ولكن لأهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف بمفردها عاجزة عن وصف نجاح الشركة. وقد سعى كتاب الإدارة الاستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الاستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي (الخفاجي، 2004، 265) وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي لكن حداثة هذا المفهوم جعلته دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه. فعبر كل من (Keats & Hitts) و(Miller & Bromiley) و(Robius & Wiersena) عن الأداء الاستراتيجي بكونه انعكاسًا لتحقيق أهدافها طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو (المنصوري، 1998، 43). ويذكر (Eccles, 1991,131) انه بالإمكان قياس أداء الشركات باعتماد مؤشرات مالية وتسويقية وإنتاجية معًا مع كل استراتيجية تتبعها هذه الشركات.

ويرى (Ansoff & Medonnelg) أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقًا لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة، ومستوى الربحية (أحمد، 2003، 28). ويشير (Chan & Tluff) أن النظر إلى الأداء الاستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف الشركة الداخلي والخارجي (www.nb.rug.net).

ويرى (Atkisout & Ontario, 1998,85) أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للشركات. ويشير (مصطفى، 1998، 38-37) إلى انه بالإمكان قياس الأداء الاستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تتمثل في المؤشرات غير الكمية، ويتفق الباحثان مع توجه معظم الكتاب في أن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر بمفردها عن الأداء الاستراتيجي للشركات، وإنما يجب اعتماد مقاييس مركبة في عملية القياس.

وبناءً على ما تقدم فإن الفقرة الآتية ستتناول باختصار أهم نماذج الأداء الاستراتيجي التي تناولتها الأدبيات النظرية الخاصة بالموضوع والتي تم الاستفادة من مؤشـراتها الفرعيـة فـي قيـاس الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة. وقد تم اختيار هذه النماذج والدمج بين مؤشراتها في قيـاس الأداء الاستراتيجي لجملة من المسوغات سنذكرها فيما بعد، وهذه النماذج هي:

1- **نموذج (Zakon)**: يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو فـي المسـتقبل وهـذا النمـوذج متعـدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فـإن هـذا النمـوذج يعبـر عـن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الشركة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضيًا عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية:

$$[(F-W) \times D+W] \times I= R$$

حيث إن: R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل.

I = العائـــد علـــى الاســـتثمار.

W = العائـــد علـــى الأصـــول.

W = نســبة الــديون إلــى الملكيـــة.

W = معـــدل الفوائـــد المدفوعـــة.

(القطامين، 2002، 164).

2- **نموذج (kapalan & Nortan, 1992)**: يعد هذا النموذج أحد المقاييس في قياس الأداء ويستند إلى مقاييس مالية وعملياتية معًا، وينظر هذا النموذج إلى قياس الأداء الاستراتيجي مـن أربعـة منظورات هي:

- **المنظور المالي**: يعكس الأهداف المالية عبر قدرة الشركة على تحقيق رضا المسـاهمين مـن خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
- **منظور الزبائن**: يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون والذي ينعكس في هدف قدرة الشركة علـى تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.

- **المنظور الداخلي:** يركز على أعمال الشركة، وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية.
- **منظور الإبداع والتعلم:** ويعبر عن إمكان استمرار الشركة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.

وبشكل عام فإن نتائج الأداء الاستراتيجي وفق هذا النموذج تظهر على شكل مجموعة من المقاييس تزود الإدارة بتقارير عن الأداء المتحقق، ويسمى هذا المقياس أحيانا بالبطاقة المتوازنة. ويرى (زايد، 2004، 3) أن هناك قدرًا من التتابع المنطقي بين مقاييس هذا النموذج، حيث إن تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن يشجع على التحسين المستمر للعمليات في الشركة والذي يعد مدخلاً مناسبًا للإبداع، سواء على مستوى المنتج أو على مستولى العمليات.

3- **نموذج (Delaney & Huselid, 1996)**: قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء الشركات يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركتهم، ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، والقدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة. ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء الشركة، وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق، ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، ونمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية. ويعبر المقياسان مجتمعين عن الأداء الاستراتيجي للشركة. (Delaneg & Huselid, 1996, 953).

ويستند الباحثان في اختيارهما لهذه النماذج إلى الآتي:

1- في ظل محدودات المقاييس المالية وتعذر الحصول على البيانات الكمية لأداء الشركات المبحوثة فإن المقاييس المركبة تعد مؤشرًا جيدًا.

2- تتميز المقاييس المركبة بإمكان تطبيقها على جميع الشركات وفي مختلف الظروف.

3- إن المقاييس المفردة في قياس الأداء تعبر عن هدف منفرد، ولأن الشركات ابتعدت في مفهومها باتجاه وصفها مجموعة من الأهداف، فمن المناسب أن تعدل طرائق قياس أدائها باتجاه اعتماد معايير مالية وعملياتية.

4- يتميز نموذج (Kapalan & Norton) من وجهة نظرنا بالمرونة اتساقًا مع الرأي بأن للشركات أهدافًا متعددة ومرتبة حسب الأوليات.

5- يرى الباحثان أن المؤشرات التي تضمنتها نماذج (Zakon) و(Kapalan & Norton) و(Delaney & Huselid).

لقياس الأداء بعد استبعاد المؤشرات المكررة تعبر – إلى حد بعيد – عن قياس الأداء الاستراتيجي للشركة.

تأسيسًا على ما سبق فإن دراستنا الحالية تتوافق مع فكرة المقاييس المركبة في قياس الأداء، ولاسيما أنه لا يمكن التنبؤ بمدى نجاح التوجه الاستراتيجي للشركات ومتابعتها للتغييرات الاستراتيجية إلا عن طريق استخدام معايير مركبة في التقييم.

الجانـــب الميدانـــي

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين

يعرض هذا البحث نبذة مختصرة عن الشركات قيد الدراسة والأفراد المبحوثين في المحاور الآتية:

أولاً- وصف الشركات المبحوثة:

تم اختيار عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى باعتبارها ميـــداناً لإجــراء الدراســة. والجدول (1) يقدم تعريفاً مبسطاً للشركات المبحوثة.

الجدول (1) تعريف مبسط للشركات المبحوثة*

م	اســـم الشركـــة	سنة التأسيس	منتجات الشركة
1-	الشركة العامة للصناعات القطنيـــة/ معمل غزل ونسيج الموصل	1954	أقمشة قطنية، أقمشة مطبوعة، أقمشة مصبوغة، إنتاج غزول.
2-	الشركة العامة للأسمنت الشمالية.	1956	الأسمنت العادي، الأسمنت المقـــاوم، أسمنت تحشية لأغراض السدود.
3-	الشركة العامة للسكر/ معمل ســـكر وخميرة الموصل.	1958	السكر، الخميرة الطريـــة، الخميـــرة الجافة، الكحول الطبي .
4-	الشركة العامة لمنتجـــات الألبـــان/ معمل ألبان الموصل.	1973	الحليب المعقم، اللبن، الجبن، القشطة، الدهن الحر.
5-	الشركة العامة للألبســـة الجـــاهزة/ معمل الألبسة الولادية في الموصل.	1988	الألبسة الولادية، الألبســـة النســـائية، الألبسة الرجالية.
6-	الشركة العامـــة لصـــناعة الأدويـــة والمستلزمات الطبية/ نينوى.	2002	الأدويـــــة، المحاليـــــل الوريديـــــة، المستلزمات الطبية.

* الكراس التعريفي للشركات المبحوثة.

ويرجع سبب اختيار هذه الشركات لجملة من المسوغات أهمها الآتي*:

- كونها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبيًا في محافظة نينوى، وتمثل الركن الأساسي في تكوين وتطوير بعض الشركات الصناعية في المحافظة.
- منتجات هذه الشركات ذات أهمية بالنسبة لأسواق المحافظة ومحافظات أخرى كمحافظات دهوك وأربيل.
- قِدَم تأسيس أغلب هذه الشركات مقارنة بالشركات الأخرى على مستوى المحافظة.

ثانيًا– وصف الأفراد المبحوثين:

تم توزيع (65) استمارة استبانة** على رؤساء مجالس الإدارات وأعضائها ومدراء التشكيلات الرئيسة في الشركات والمعامل المبحوثة وتم استلام (62) استمارة استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (95.4%). وقد تم تصميم هذه الاستمارة ومتغيراتها بالاستفادة من دراسات (Buff & Sarin, 1987) و(Garvin, 1988) و(Delaney & Huselid, 1996) و(Shemenner, 1997) و(Kapalan & Norton، 1992) و(Delany & Haselied، 1996) فضلاً على وضع بعض الأسئلة المستمدة من واقع بيئة الصناعة العراقية.

ويشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة على المبحوثين في الشركات والمعامل قيد الدراسة والاستمارات المستلمة منهم، في حين يشير الجدول (3) إلى سنوات خدمة المبحوثين لكونها تكتسب أهمية كبيرة باعتبارها مؤشرًا يدل على تراكم الخبرة.

الجدول (2) توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين

م	الشركة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
1-	الشركة العامة للصناعات القطنية/ معمل غزل ونسيج الموصل	11	10	90.9
2-	الشركة العامة للأسمنت الشمالية.	13	11	84.6

* مقابلة مع المدراء العاملين للشركات والمعامل المبحوثة للفترة 2-2004/6/23.

** يوجد أنموذج الاستبانة في الملحق (1).

تابع الجدول (2)

م	الشركـــــة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المتسلمة	نسبة الاستجابة %
3-	الشركة العامة للسكر/ معمل سكر وخميرة الموصل.	9	9	100
4-	الشـــركة العامـــة لمنتجـــات الألبان/ معمل ألبان الموصل.	8	8	100
5-	الشـــركة العامـــة للألبســـة الجـــاهزة/ معمـــل الألبســـة الولادية في الموصل.	12	12	100
6-	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى.	12	12	100
المجمـــوع		**65**	**62**	**95.4**

الجدول (3) سنوات خدمة المبحوثين

5-1		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	3	4	6.1	20	30.3	21	31.8	19	28.8

يتبين من الجدول (3) أن (90.9%) ممن تزيد خدمتهم عن (10) سنوات، مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بالأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي.

وبهدف التعرف على مؤهلات المبحوثين تم إعداد الجدول (4).

الجدول (4) مؤهلات المبحوثين

إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	6.1	19	28.8	35	53	6	9.1	2	3

يتضح من الجدول (4) أن (93.9%) من المبحوثين يحملون مؤهلاً جيدًا، مما يمكنهم مـــن فهـــم مكونات الاستبانة والتعامل معها تعاملاً علميًا.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة

يتطلب أنموذج الدراسة اختبار فرضياتها على النحو الآتي:

أولاً– العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي:

يشير الجدول (5) إلى طبيعة علاقات الارتباط بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة.

الجدول (5) العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة*

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	الأداء الاستراتيجي
التكلفة	*0.69
الجودة	*0.75
المرونة	*0.58
التسليم	*0.55
الإبداع	*0.74
المؤشر الكلي	*0.67

N=62، $P \geq 0.05$

يوضح المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67)، وتنسجم هذه النتيجة مع ما عرضه (Roth & Miller,1992,74) من أن الشركات الصناعية بمقدورها السيطرة على هذه الأبعاد وتسييرها باتجاه خدمة أهداف الشركات والمزج بينها، وترتيب أوليات تعكس كفاءتها وأداءها وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف. ومن خلال النظر إلى علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، يتضح أن بعد التكلفة يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع

* الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط (0.69). وتعني هذه النتيجة أنه كلما ركزت الشركات قيد الدراسة على بعد التكلفة كأسبقية تنافسية، قاد ذلك إلى أداء أفضل. ويرتبط بعد الجودة بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.75)، وتعني هذه النتيجة أن تقديم المنتج وفقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يسهم في تحسين أداء الشركة وتعزيز مركزها التنافسي.

ومن خلال استقراء نتائج التحليل بين بعد المرونة والأداء الاستراتيجي يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.58)، وتدل هذه النتيجة على أنه كلما توافرت القابلية للتغيير وسرعة التحول من منتج لآخر ساهم ذلك في رفع مستوى أداء الشركات المبحوثة، ويرتبط بعد التسليم بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.55)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة. ويرتبط بعد الإبداع بعلاقة معنوية موجبة مع الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.74)، ويبين ذلك أن إبداع الشركات على مستوى المنتج أو العمليات سوف يسهم في تعزيز أدائها.

تأسيسًا على ما سبق يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركات قيد الدراسة.

ثانيًا– تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي:

يعرض الجدول (6) تأثير الأسبقيات التنافسية بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد.

الجدول (6) تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركات المبحوثة*

المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد	B_0	التكلفة B_1	الجودة B_2	المرونة B_3	التسليم B_4	الإبداع B_5	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
الأداء الاستراتيجي	0.79	0.16 *(2.85)	0.25 *(4.92)	0.06 N.S (0.69)	0.09 N.s(1.04)	0.19 *(3.75)	0.81	58	2.44

* الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

*p ≥ 0.05 ،N=62 ،df (5 ،56)

N.S= Not Significant

يظهر من الجدول (6) وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية باعتبارها متغيرات مستقلة في الأداء الاستراتيجي باعتباره متغيرًا معتمدًا، حيث بلغت قيمة (F)، المحسوبة (58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.44) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتدل قيمة معامل التحديد (R2)، أن (0.81) من التباين في الأداء الاستراتيجي تفسره الأسبقيات التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Roth & Miller, 1992,78) من أن أداء الشركات يستمد مقوماته بشكل كبير من بعض أبعاد الأسبقيات التنافسية، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها، اتضح أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعد الجودة وبنسبة (0.25)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.92)، وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Dillworth, 1989, 58) من أنه تفوق الشركة في جودة منتجاتها على الشركات المنافسة يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي فإنه يعزز مستوى أدائها. ثم جاء تأثير بعد الإبداع بالدرجة الثانية وبنسبة (0.19)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.75) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05)، وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Evans,1997,19) من أن الإبداع على مستوى المنتج والعملية يسهم في التحسين المستمر لأداء الشركة. وجاء تأثير بعد التكلفة في الدرجة الثالثة وبنسبة (0.16) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.85) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05) وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذكره (Buffa & Savia,1989,10) من أن بعد التكلفة يسمح للبيع بأسعار تنافسية، إذ إنه على الرغم من انخفاض هامش الربح عند تخفيض الأسعار فإن زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تحقيق معدل عالٍ من العائدات، وبالتالي زيادة الأرباح وتحسين أداء الشركة.

وأخيراً فإن بعدي المرونة والتسليم قد ساهما بشكل غير معنوي في التأثير على الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة، حيث بلغت نسبة التأثير للبعدين (0.06) و(0.09) على التوالي وبلغت قيم (t) المحسوبة للبعدين (0.69) و(1.04) على التوالي، وهي قيم غير معنوية وأصغر من

[*] ما بين القوسين يشير إلى قيم (t) المحسوبة.

قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (5، 56) وبمستوى معنوية (0.05)، ولا تلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Denton, 1994, 43) من أن المرونة تضيف بعدًا قويًا إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة، فضلاً على أن سرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن تعد من المعايير المهمة المتعلقة بالأداء الجيد للشركات.

اتساقًا مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والخامسة المنبثقة عنها على مستوى الشركات قيد الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات:

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية نعرضها تباعًا كالآتي:

1- حظي موضوعا الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي باهتمام الكتاب والباحثين في مجالي إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية لكن كتاباتهم لم تعكس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات.

2- تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع) من قبل الشركات بعامة والصناعية بخاصة، وذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها ونموها.

3- لاحظ الباحثان اتفاقًا بين أغلب كتاب الإدارة على أن المعايير المالية (الكمية) أو الموضوعية لا تعبر بمفردها عن أداء الشركات الصناعية، وإنما يجب اعتماد معايير مركبة. (موضوعية وإدراكية) في قياس الأداء.

4- ازداد تأكيد إدارات الشركات على السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية وعلى المستويين المحلي والعالمي، والارتقاء بمستوى جودة المنتج واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، فضلاً على الإبداع في المنتج والعملية.

5- أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء، فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة.

6- كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة والإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة والتسليم بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة.

7- تبين من معاملات الانحدار أن الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة يستمد مقوماته إلى حد بعيد من الأسبقيات التنافسية، وأن ترتيب هذه الأسبقيات وأولياتها تشكل البعد الآخر في عملية التأثير.

8- تمثل نتائج التحليل التي تم التوصل إليها مؤشرات تقود إلى استنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة للدراسة.

ثانيًا-التوصيـــات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

1- من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للشركات لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة الشركات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو.

2- زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بالأسبقيات التنافسية المعتمدة في دراستنا لما لها من علاقة وتأثير في الأداء الاستراتيجي لها، فضلاً على ضرورة استخدام ترتيب مناسب لها بما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة الشركات المنافسة.

3- تعميق الوعي لدى إدارات الشركات المبحوثة بشكل أكبر نسبيًا بمفهوم الأداء الاستراتيجي ونماذجه ومؤشرات قياسه وإشراك هذه الإدارات في ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية تخص الموضوع.

4- يتطلب الأمر من إدارات الشركات المبحوثة باستثناء الشركة العامة لصناعة الأدوية والشركة العامة للألبسة الجاهزة الاهتمام بشكل أكبر نسبيًا بأسبقيتي المرونة والتسليم، باعتبارهما من العوامل المهمة في عملية المنافسة مع الشركات الأخرى، دون إهمال الأسبقيات الأخرى، مع السعي لتحقيق المزج بينها والعمل على تحقيق جميع الأسبقيات التنافسية لتعزيز أدائها.

5- التأكيد على ترجمة سياسة الشركات المبحوثة (الشركة العامة للصناعات القطنية، الشركة العامة لمنتجات الألبان) بتبنيها لأسبقية الجودة في المرتبة الأولى بوصفها هدفًا استراتيجيًا إلى الواقع الميداني بشكل فعلي، من خلال التقليل من نسب المعيب.

6- يتطلب من الشركة العامة للسكر والشركة العامة لمنتجات الألبان رفع التقنية المستخدمة في عملياتها الإنتاجية، والتوجه نحو استخدام الأتمتة بدلاً من المكنات المستخدمة حاليًا.

7- قيام إدارات الشركات المبحوثة بدراسة العلاقة والأثر بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي لها باستمرار.

8- توسيع العلاقة بين إدارات الشركات المبحوثة وأساتذة الجامعة والمعاهد الفنية من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العملية في مجالات الأسبقيات التنافسية لتحسين الأداء الاستراتيجي بصفة مستمرة.

المراجـــع

أولاً- المراجع العربية:

– أحمد، عبد السلام. 2003. *أثر فلسفة TQM على الأداء الاستراتيجي*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

– الخفاجي، نعمة عباس. 2004. *الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات*"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

– الدليمي، انتصار عباس. 1998. *المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشور.

– المنصوري، موفق محمد. 1998. *أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي الخاص*"، رسالة ماجستير بإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

– القطامين، أحمد. 2003. "العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي"، ***مجلة الإداري***، العدد(89)، يونيو.

– زايد، عادل محمد. 2004. "تطبيق مدخل تقسيم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، ***ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي***، القاهرة.

– مصطفى، شعيب إبراهيم. 1998. *أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية*"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.

ثانيًا- المراجع الأجنبيـــة:

- Adem,E & Ebert, R. 1996. "***Production and Operation Management: Concepts Models & Behavior***", 5th ed, prentic-Hall, New Delhi.
- Aquilano, N & Chase, R & davis, M. 1995. "***Fundamental of operation Management***", 2nd .ed, McGraw-Hill, N.Y.
- Atkinson & Ontario. *1998* "Strategic Performance Measurement & Incentive Compensation, ***www. art. U water100.Ca***..
- Belohalv, J. A. 1993. "Quality Strategy & Competitiveness", ***California Management Review***, Vol. VII, No. 12, N.Y.
- Bragman, A. H. 1996. "A purchasing Concept for Redueing lead Time Ia Time- Based Competition", ***Business Horizons***, Vol.34, No. 4, jan-August.

- Buff, E & Sarin, R. 1987. "*Modern Production Management*", 2nd .ed, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- Denton, K. D. 1994. "The Power of Flexibility", *Business Horizon*, Vol.37, No.4, July-August.
- Dilworth, J. B. 1989. "*Production & Operations Management*", 4 th.ed, Mc Graw-Hill, N. Y.
- Dilworth,J. 1992. "*Operations management: Design, Planning & Control fpr Manufacturing & Service*", McGraw-Hill, Inc, NY.
- Delaney, J.T & Huselid ,M. A. 1996. "The Impact of Human Resource management Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.4, U.S.A.
- Elango, B & Meinhart, W. 1994. "Selection A flexible Manufacturing Systems Astrategic Approach", *Long Range planning*, Vol.27, No.3, Pergamon press LTD, London.
- Evans, J. R. 1997. "*Production/ Operations Management Quality Performance & value*", 5th . ed, West publishing Co., N.Y.
- Eccles, R. O. 1991. "The Performance Measurement Maifests", *H.B.R*, Jan-Feb, Sous Co. U.S.A.
- Groote, Y. 1994. "The Flexibility of production process A General Fram work" , *Management Science*, Vol. 40, No.7.
- Garivn, D.A. 1988. "*Management Quality*", The Free Press, New York.
- Gryskiewiez, S, et.al,. 1987. *Creativity week*, North Carolina, CCL.
- Heizer, J & Render, B. 1999. "Principles of *Operations Management*", 3rd. ed, Mc.Graw-Hall, N.Y.
- Jain, S.C. 1990. "*Marketing Planning and Strategy*" , 3rd. ed. McGraw –Hill South Westren, U.S.A.
- John, B. 1992 "*The Essence of total Quality*", 5th. ed , McGraw-Hill Co., N.Y.
- Juran, J. M. 1985. "*Management of Quality*", 5th .ed, McGraw-Hill. N.Y.
- kapalan & D. P. Norton. 1992. "The Blauced scorecard measure the drive performance", *H.B.R*, Jon-Feb, Sons Co., U.S.A.
- Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. 1999. "*Operations management strategy & Analysis*", 5th.ed, wesley publishing Co., N.Y.
- Kreither, R. 1989. "*Management*", Boston, Houghton mifflin Co.
- Kosts, A. 1981. "*Production Management*", Mc Graw-Hill, Tokyo.
- Leong, G. K, & Sayder, D.L& ward, P.T. 1990. "Research In the Process And Content of manufacturing Strategic", *OMEGA*, Vol. 18, No.2.
- Merdith, J. R. & Shafer, S. M. 1998. "*Operations Management, Aprocess Aproach with Spreadsheets*", John Wiley & Sons , N. Y.
- Moody, P. E. 1998. "*Strategic Manufacturing: Dynamic New Deviation for the 1990S*", Dow-Jonene.

- Nagabhushana, T.S. & Shah, J. 1999. "Manufacturing privities & Action programs in the Changing Environment , At Empirical , study of Indian Industries", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.9, No. 4, U.S.A.
- Norri, H. and Radford, R. 1998. "*Production and Operation management*", McGraw-Hill , New York.
- Pine, J. ; Pepper, D. & Poger, M. 1995. "Do you want to keep your customers Forever", *H.B.R.*, April.
- Roth, A & Miller, J. G. 1992. "Success factors In Manufacturing", *Business Horizons*, No.4, July-August.
- Scheroder, R. G. 1985. "*Operations Management Discussion making In The Operations Function*", 2nd .ed, McGraw-Hill, Inc, N.Y.
- Schemerhorn, J. 2000. "*Organizational Behavior*", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.
- Schemenner, R. 1997. "So You want to Lower Costs? ", *Business Horizons* , Vol.35, No. 4, July-August.
- Shannon, A. W. 1993. " *Measuring Manufacturing Flexibility , The Impact of Production Mix Complexity On Operation Performance and Manufacturing overhead Cost*", Harvad university, Ph.D, Degree.
- Slack, N. & Chambers, S. & Others. 1998. "*Operation Management*", 2nd .ed, pitman publishing, London.
- Stonebraker, P. & Leong, K. 1994. "*Operations Strategy Focusing Competitive Excellence*", Bosten, Allgan & Bacon.
- Sriram, R. & Gupta, Y. 1991. "Cost Measurement for Flexible manufacturing System" ,*Long Rang planning*, Vol.34, No.5, Pergrmon press , LTS, London.
- Upton, D. M. 1994. "The Management Of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, Vol.36. , No.2.
- Wiled, R. 1989. "*International Handbook production & Operation Management*", Cassell Educational tel, U.K.
- www. nb.rug.net.
- Thomas, J. G. 1988. "*Strategic management, Concepts practical And Cases*", harper & Row Published , Inc, N. Y.

الملاحـــق

الملحق (1) استمارة الاستبانة*

أولاً- الأسبقيات التنافسية:

م	العبـــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	أ- التكلفة					
1-	تتسم تكلفة المواد الأولية في شركتنا بالانخفـاض مقارنة بالشركات المنافسة.					
2-	أجور العاملين فـي شـركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
3-	التكاليف الصناعية غير المباشـرة فـي شـركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.					
4-	التكاليف التسويقية في شركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
5-	التكاليف الإدارية في شركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
	ب- الجـودة					
6-	تعتمد شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
7-	منتجات شركتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.					
8-	يوجد في شركتنا قسم متخصص للرقابة على الجودة.					
9-	نسب المعيب فـي شـركتنا منخفضـة مقارنـة بالشركات المنافسة.					
10-	تعدّ نسبة الوعي النوعي للعاملين في شركتنا جيدة مقارنة بالشركات المنافسة.					

* الاستبانة من إعداد الباحثين.

تابع الملحق (1)

م	العبـــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	ج- المرونـــة					
11-	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغييـرات في تصاميم منتجاتها.					
12-	معظم مكنات شركتنا تجري عليها عمليات متعددة.					
13-	يمكن لشركتنا المناورة بالعاملين علـى المكنـات والمعدات المتاحة لها.					
14-	طورت شـركتنا المكنـات والمعـدات بتكـاليف منخفضة لتقديم منتجات جديدة.					
15-	يمكن لشركتنا تلبية الطلبات المتزايـدة لزبائنهـا كمًا ونوعًا.					
	و- التسليــم					
16-	تلبي شـركتنا طلبـات زبائنهـا مـن المنتجـات بالسرعة المطلوبة.					
17-	العاملون في شركتنا لهم القدرة على تنفيذ جدولـة الإنتاج في الوقت المحدد لهم.					
18-	تستخدم شركتنا سياسة مخـزون الأمـان لتـأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.					
19-	تلتزم شركتنا بالمواعيـد المحـددة عنـد تسـليم المنتجات إلى الزبائن.					
20-	تعتمد شركتنا برامج صيانة دقيقة لتحليـل نسـبة العطلات في المكنات والمعدات.					

تابع الملحق (1)

م	العبـــــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	هـ- الإبـــداع					
21-	امتلاك شركتنا لقدرات وإمكانات مادية وبشرية. تميزها عن المنافسين ساهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
22-	تخصص شركتنا مبالغ جيدة لأعمال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة.					
23-	وفرت البدائل للمواد الخام والأجزاء لمدخلات عمليات الإنتاج ساهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
24-	امتلاك العاملين في شركتنا القدرة على تشخيص مشكلات العمل ومعرفة مسبباتها ساهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.					
25-	تشجع شركتنا المبدعين في مجال عملهم باستمرار.					

ثانيًا- الأداء الاستراتيجي:

م	العبـــــارات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
26-	زبائن شركتنا راضون عن توافر المنتجات بالكمية المناسبة.					
27-	ترى شركتنا أن الزبائن راضون عن جودة منتجاتها.					

تابع الملحق (1)

م	العبـــــارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
28-	تشـــعر إدارة شـــركتنا بالرضـــا عـــن عوائد استثماراتها.					
29-	هناك رضا من قبل العاملين في شركتنا تجاه المكافآت.					
30-	ازدادت نسب النمو في مبيعات شركتنا.					
31-	تنوعت منتجات شركتنا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.					
32-	حصلت شركتنا على شهادات تقديريـــة لتميزها في الجودة.					
33-	ازدادت قنوات توزيع منتجات شـــركتنا في السنوات الثلاث الأخيرة.					
34-	دخلت شـــركتنا أســـواق جديـــدة فـــي تعريف منتجاتنا.					
35-	ازدادت مهارات وخبرات العاملين فـــي شركتنا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.					
36-	استطاعت شركتنا رفع التقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية.					

The Relationship between the Competitive Priorities and Strategic Performance: a Perspective Study of Managers' Ideas In a sample of a Number of Industrial Companies In Ninavah Governorate

Dr. Akram A. El-Tawiel Dr. Hekmat R. Soultan

Assistant Professor - Industrial Management Dept.
College of Management and Economics
Mousel University – Iraq

Abstract

These companies depend upon one extent of the competitive priorities extent or more then one extent (factor), but with unsuitable order to these factors, on the other hand, without regarding priorities to these factors (extent) which may lead to the retreating the company and to weaken its performance.

Depending on this, the need increased to study the competitive priorities factors and mixed them with preserving its main base which lead to realizing the goals (aims) of the companies and strengthening the role of the company and its performance.

On the whole (generally), asking the following:

- Is there any clear vision about the competitive priorities and its extent in companies, sample of study?.
- Is the strategic performance limited by the competitive priorities?.
- What is the suitable order for the competitive priorities extent which have a major role to realize a strategic performance?.

Based on this, the method of study reacquires forming a hypothetical sample that reflect the interacted relationship among the dimensions of competitive dimensions and strategic performance in a dition to representing a group of hypothesis that present this relation.

The studied sample adopts its sample from the variables in all according to despondence starts with the dimensions of competitive priorities as an independent consistent variable.

Based on characterizing the study variables and testing the relationship effect according to the studied sample results, the tow scholars came to conclude that strategic performance of projected companies take its characteristics mostly from competitive priorities and its order.

Beside the existence of a relation of meaningful connection and a meaningful effect of competitive priorities of strategic performance on the level of sampled companies generally.

Despite of ignoring some of these companies to one or tow of competitive priorities dimensions that should be taken into consideration and includes them in a suitable order.

Depending on the conclusions made by study a number of recommendations that consistent with conclusion were presented.

تحليل معطيات العلاقة الارتباطية
بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري
"من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق"*

أ.د. عادل حرحوش المفرجي

رئيس قسم إدارة الإعمال

جامعـــة قطـــر

أحمد على صالح

رئيس قسم الإدارة التربوية

معهد التدريب والتطوير التربوي - بغداد

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق.

ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسة، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغة (54) قياديًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد، مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة - كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

مقدمـــة:

يهتم هذا البحث بمتغيرين أساسيين من المتغيرات الإدارية المعاصرة هما: نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، إذ يعدان من الأدوات التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمات إذا ما استثمرت علاقاتهما بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس، وطالما أن المنظمات المعرفية (الكليات، والمعاهد، والمراكز البحثية) تواجه تحديات كبيرة ناجمة عن تلاحق براءات الاختراع والإثراء المعرفي والطوفان المعلوماتي المتزايد، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تقدم هذه المنظمات، فإن دراسة معطيات علاقة المتغيرين السابق ذكرهما، والاستفادة من نتائج تلك الدراسة سوف يسهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفـــاءة من جهة، ويضمن لها البقاء في عالم المنافسة من جهة أخرى.

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2004، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

وانطلاقا مما تقدم، جاء هذا البحث الذي يسعى لتحليل العلاقة بين المتغيرين المذكورين من خلال عرض وتحليل ما يأتي:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

الإطار العام للبحث وإجراءاته

يتناول هذا المبحث عرضًا للإطار العام للبحث وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذه، كما يأتي:

أولاً- مشكلة البحث:

برغم أهمية متغيري البحث الحالي، "نظام معلومات الموارد البشرية" و"رأس المال الفكري"، فإن البحوث النظرية والتطبيقية والدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدًا في هذا الاتجاه. وهذا ما أفصح عنه الكثير من الدراسات منها: (Kante, 1992: 38) و(Czepid,1992: 39) و(Ulrich,1998: 170) و(Hu,1995: 73) و(العنزي، 2001: 115) و(الصباغ، 1996: 195) و(صالح، 2001: 110-111).

وتأسيسًا على ما سبق، تبرز مشكلة البحث الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

"إن بقاء علاقة المتغيرين المذكورين دون إشباع نظري وتطبيق عملي، سيفوت الفرصة على المنظمات المعرفية من أن تعرف فاعلية معطيات هذه العلاقة ودورها في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في عالم المنافسة".

ثانيًا- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعرف المفاهيم الأساسية للمتغيرين المبحوثين وأبعادها كما وردت في الأدبيات النظرية.

2- تحديد مستوى المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

3- تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

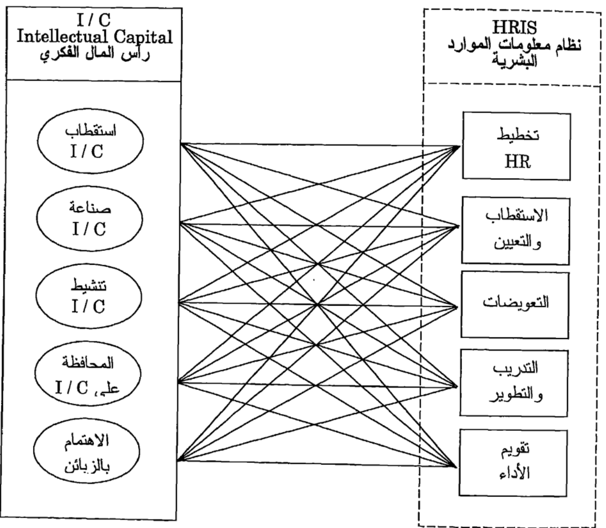
4- تحري الفروق المعنوية في علاقة المتغيرين فيما بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمسمى الوظيفي.

ثالثًا- نموذج البحث:

يستند البحث إلى النموذج الفرضي الآتي:

شكل رقم (1)

نموذج البحث الفرضي



ويتضح من النموذج السابق أنه:

1- يتكون من متغيرين رئيسين هما: نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، ويتكون من خمسة متغيرات فرعية.

2- يفترض أن تكون هناك علاقة ارتباطية بين كل متغير من متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تعويضات، تدريب، تقويم) وبين متغيرات رأس المال الفكري (استقطاب، صناعة، تنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن).

رابعًا- فرضيات البحث:

يتطلب البحث الحالي في اختبار متغيراته الفرضيات الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *تخطيط الموارد البشرية* وعناصر رأس المال الفكري.

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *الاستقطاب والتعيين* وعناصر رأس المال الفكري.

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *التعويضات* وعناصر رأس المال الفكري.

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *التدريب والتطوير* وعناصر رأس المال الفكري.

5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *تقويم الأداء* وعناصر رأس المال الفكري.

6- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين *استجابات عينة البحث بصدد علاقة المتغيرين المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي*.

خامسًا- مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع الدراسة الكلي يبلغ (505) أشخاص، بواقع (60) عميد كلية ومعهد ومركز بحث، ويشكلون نسبة (12%) من المجتمع. و(120) معاون عميد يشكلون نسبة (24%) من المجتمع. و(325) رئيس قسم يشكلون (64%) من المجتمع. وهؤلاء جميعهم يعملون في جامعات بغداد والمستنصرية وكليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد.

أما عينة البحث فقد كانت (طبقية عشوائية) تكونت من (54) شخصًا، ويشكلون (11%) من أصل المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة، إذ يقول (زيتون، 1984: 19) في هذا الصدد "يعتبر بعض المتخصصين أن نسبة 5% إلى10% من أفراد المجتمع تكون نسبة مقبولة بوجه عام".

ويوضح الجدول رقم (1) وصفًا لأفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (1)

وصف أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	عميـــد كليـــة أو معهـــد	18	%33.3
2	معــــــاون عميــــــد	18	%33.3
3	رئـــيس قســـم علمـــي	18	%33.3
	المجمـــوع	**54**	**%100**

المصدر: استمارة الاستبانة.

ادسًا- وسائل جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1- التقارير الرسمية للكليات والمعاهد والمراكز البحثية.

2- المقابلات الشخصية.

3- الاستبانـــة.

وتعد الاستبانة أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة لفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر، فضلاً على أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة، وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحديد كميات النتائج.

ونظرًا لتعذر الحصول على مقاييس واستبانات جاهزة برغم الجهود التي بذلت في هذا الصدد، تم اللجوء إلى بناء استبانة تضمنت (30) فقرة، موزعة بواقع (15) فقرة لمحور نظام معلومات الموارد البشرية بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة المبينة في نموذج البحث، و(15) فقرة لمحور رأس المال الفكري بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة. وأخضعت الاستبانة إلى الصدق بطريقة (الصدق من معامل الثبات)، وقد بلغ (0.83)، وهو معامل صدق عال ويعتمد عليه، أما ثبات الاستبانة فقد استخرج بطريقة التجزئة النصفية، وذلك باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" فكان 0.67 ثم تم تصحيحه بمعادلة "سبيرمان- براون" فأصبح 0.80 وهو معامل ثبات جيد.

سابعًا- حـــدود البحـــث:

يتحدد البحث بما يأتي:

1- **الحدود البشرية:** قادة المنظمات المعرفية في العراق من شاغلي المسميات الوظيفية (عميد كليـة ومعهد، معاون عميد، رئيس قسم علمي).

2- **الحدود المكانية:** المنظمات المعرفية ضمن محافظة بغداد والتي تشمل جميع الكليـــات والمعاهـد العلمية والمراكز البحثية التي تنتمي إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي تركز رســالتها على تخريج الطلبة، وتأصيل المعرفة.

3- **الحدود الزمانية:** مدة تطبيق الاستبانة، وهي شهر واحد خلال شهر (مايو) آيار، 2004.

ثامنًا- الوسائل الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في استخلاص النتائج:

1- النسبة المئوية.

2- الوسط الحسابي المرجح.

3- الانحراف المعياري.

4- معامل ارتباط بيرسون.

5- معامل سبيرمان - براون.

6- معامل ارتباط سبيرمان الرتبي.

7- اختبار مربع كاي (2؟).

وجرت المعالجات باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري .. مفاهيم وأبعاد

إن الخوض في تحليل العلاقة بين متغيرين، يستلزم دون شك تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسة، استنادًا لما ورد في الأدبيات المتخصصة. وهذا ما ينصرف إليه المبحث الحالي، عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً- نظام معلومات الموارد البشرية .. المفهوم والأبعاد:

ورد لنظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على سبيل الذكر:

مفهوم (Safran, 1994: 12) إذ يقول إنه: "قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدامة البيانات وسهولة الحصول عليها".

أما (Kovach,1999: 272) فيرى أنه: "إجراء نظامي لجمع وخزن وإدامة واسترجاع والتحقق من صحة المعلومات المطلوبة من لدن المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية والأنشطة التي يمارسونها وخصائص الوحدة التنظيمية".

وينظر إليه (صالح والسالم، 2000: 435) على أنه: "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة".

ويصفه (اليوزبكي، 2001: 5) بأنه: "تكوين هيكلي متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالآلات، وتقنيات الحاسوب وملحقاته، والبرمجيات والأفراد العاملين في النظام، والإجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية المطلوبة وتوصيلها إلى صناع القرار".

واستنادًا إلى المفاهيم السابقة نستخلص أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل مجموعة مكونات وعناصر تعمل بصورة منتظمة بهدف توفير المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة بصددها بالتوقيت الملائم، وهذه المكونات والعناصر تعد بمثابة أبعاد للنظام المذكور تقاس من خلالها كفاءته وفاعليته.

ويتفق - فضلاً على الكتّاب والباحثين آنفي الذكر - كل من (Mcelory, 1999) و(Carrell K, 1992) و(Battisti, 2001) و(Walker, 2000).على أن الأبعاد الرئيسة لنظام معلومات الموارد البشرية، هي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

ويهتم هذا البعد بالجوانب الآتية:

- الجوانب الكمية والنوعية للأفراد.
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل.
- معلومات عن المسار المهني.
- وصف مواصفات الوظائف.
- الخزين المهاري.

2- الاستقطاب والتعيين:

ويركز هذا البعد على ما يأتي:

- معلومات عن المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
- أصول إجراء المقابلات والاختبارات.
- دليل مكاتب التشغيل.
- التوجهات المستقبلية للشركات بخصوص التعيين.

3- التعويضـــات:

ويشمل هذا البعــد:

- معلومات عن العاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية.
- مستويات أداء العاملين الحاليين.
- مستويات الأجور والرواتب.
- مستويات الحوافز، وأصول صرفها.

4- التدريب والتطويـــر:

ويتضمن هذا البعد:

- أنواع البرامج التدريبية.
- الوظائف المشمولة بالتدريب.

- السياسات التطويرية.
- أصول تقويم البرامج التدريبية.

5- تقويـــم الأداء:

ويهتم هذا البعد بالمسائل الآتية:

- أساليب تقويم الأداء.
- أهداف تقويم الأداء.
- مستويات أداء العاملين الحالية والمتوقعة.
- استخدامات نتائج تقويم الأداء.

ثانيًا- رأس المال الفكري ... المفهوم والأبعاد:

تضمنت الأدبيات مفاهيم لرأس المال الفكري (I /C) منها:

مفهوم (Hamel & Heen, 1994: 19) والذي مفاده: "قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وبرأي (Ulrich, 1998: 126) أنه يمثل "مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية".

وينظر إليه (Stewart, 1995: 75) بأنه "المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة، لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا".

ويعطيه (المفرجي وصالح، 2003: 18) المفهوم الآتي: "أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره، ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

ويتفق – فضلاً على الكتّاب والباحثين السابقين – كل من (Quinn, 1996) و(Rastogi, 2000) و(Yogesho, 2001) و(Kelley, 2001)، على أن الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري هي:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

ويركز هذا البعد على:

- البحث عن الخبرات المتقدمة.
- جذب المهارات التقنية.
- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

2- صناعة رأس المال الفكري:

ويشمل هذا البعد ما يأتي:

- تعزيز قدرات الأفراد العاملين.
- تقليل المعارضة بين الأفراد.
- خلق الأنسجة الفكرية.

3- تنشيط رأس المال الفكري:

ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- استخدام العصف الذهني مع العاملين.
- تشجيع الجماعات الحماسية.
- الاهتمام بآراء العاملين.

4- المحافظة على رأس المال الفكري:

ويضم هذا البعد الآتي:

- استمرار التدريب والتطوير.
- التحفيز المادي والمعنوي.
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

5- الاهتمام بالزبائن:

ويضمن هذا البعد ما يأتي:

- توثيق متطلبات الزبائن.
- توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.
- السعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية

يركز هذا المبحث على وصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعة، وعلى النحو الآتي:

أولاً- وصف المتغيرات الأساسية للبحث:

يشمل هذا الجزء وصفاً لأبعاد المتغيرات الأساسية للبحث (نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري)، وكما يأتي:

1- وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرض الجدول رقم (2) وصفًا لأبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (2)

وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية

م	الأبعاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		لا أتفق تمامًا 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تمامًا 5			
1	تخطيط الموارد البشرية	6	14	4	23	7	3.17	0.92	% 63
2	الاستقطاب والتعيين	5	25	3	18	3	2.81	0.86	% 56
3	التعويضات	6	10	7	27	4	3.29	0.95	% 66
4	التدريب والتطوير	8	14	10	19	3	2.82	0.92	% 57
5	تقويم الأداء	2	14	9	26	3	3.24	0.88	% 65
	متغير HRIS كاملاً	5	15	7	23	4	3.11	0.91	% 62

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ- حقق بُعد تخطيط الموارد البشرية وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.017) بوزن مئوي (63%) وانحراف معياري (0.92)، ولما كان الوسط الفرضي مساويًا (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية في المنظمات – من وجهة نظر أفراد العينة – فوق المتوسط بقليل.

ب- حقق بُعد الاستقطاب والتعيين وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (2.81) بوزن مئوي (56%) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يعني أن مستوى الاستقطاب والتعيين باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية أقل من المتوسط، وهي نتيجة غير مشجعة.

ج- حقق بُعد التعويضات وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.29) بوزن مئوي (66%)، وانحراف معياري (0.95)، وهو وسط أعلى من المتوسط الفرضي بقليل. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى إدارة التعويضات في المنظمات المبحوثة (فوق المتوسط) بقليل.

د- حقق بُعد التدريب والتطوير وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (2.87) بوزن مئوي (57%)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي، وهذا يعني أنها نتيجة غير مشجعة.

وتشير إلى عدم وجود معلومات عن مستوى أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، مما يصعب عليها تحديد العاملين الواجب تدريبهم وتطوير كفاياتهم.

هـ- حقق بُعد تقويم الأداء وسطًا مرجحًا بلغ (3.24)، وبوزن مئوي (65%)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل. ويشير إلى وجود بعض الحلقات الضعيفة في نظام تقويم الأداء لأن حالة الطموح في هذا البعد يجب أن تكون عالية، لأنه يمثل مصدر تغذية راجعة فعالاً يساهم في ترصين نتائج الأبعاد الأربعة السابقة له.

و- حقق متغير (HRIS) كاملاً – ولجميع أبعاده الخمسة – وسطًا حسابيًا مرجحًا بلغ (3.11) بوزن مئوي (62%) وانحراف معياري (0.91)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبالتالي فهذا يعني أن مستوى (HRIS) هو (فوق المتوسط) بقليل. وقد يعود السبب وراء ذلك إلى وجود حلقات ضعيفة في أداء بعض فقرات الأبعاد، فضلاً على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة عن بعض الفقرات، مما يعني تباين الآراء في هذه الفقرات بين المنظمات المبحوثة.

2- وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري:

يعرض الجدول رقم (3) وصفًا لأبعاد متغير رأس المال الفكري.

جدول رقم (3)

وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري

م	الأبعـــاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	استقطاب رأس المال	1	3	6	40	4	3.81	0.67	% 76
2	صناعة رأس المال	4	17	3	27	3	3.14	0.87	% 63
3	تنشيط رأس المال	4	16	3	29	2	3.14	0.84	% 63
4	المحافظة على رأس المال	1	5	5	38	5	3.74	0.84	% 75
5	الاهتمام بالزبائن	1	4	6	39	4	3.72	0.82	% 74
6	متغيرات I/C كاملا	2	9	5	35	3	3.52	0.81	% 70

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت النتائج بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يظهر من الجدولْ (3) ما يأتي:

أ- حقق بُعد استقطاب رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.081) بوزن مئوي (76%) وانحراف معياري (0.67)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي، ويعني ذلك مؤشرًا جيدًا يشير إلى سعي المنظمات المبحوثة لاستقطاب الطاقات المبدعة.

ب-حقق بُعد صناعة رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.14)، بوزن مئـوي (36%)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، ويحتاج إلى المزيد من الجهد لتحسين مستوى أداء هذا البُعد لأنه لا يمثل حالة الطموح المرغوبة حاليًا.

ج- حقق بُعد تنشيط رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا بلـغ (3.14) بـوزن مئـوي (63%) وانحراف معياري (0.84)، وبرغم أن هذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، لكنه يحتاج إلى جهود أكبر لتحسين مستوى أداء هذا البُعد.

د- حقق بُعد المحافظة على رأس المال الفكري وسطًا حسابيًا مرجحًا بلـغ (3.74) بـوزن مئـوي (75%) وانحراف معياري (0.84) ويعني أن مستوى الاهتمام بهذا البُعد فوق المتوسط، ويحتاج إلى تفعيل أكبر لتحقيق المنافع المتوخاة من هذا البُعد والمتمثلة بعدم اندثار رأس المال الفكري أو هجرته إلى منظمات أخرى.

هـ- حقق بُعد الاهتمام بالزبائن وسطًا حسابيًا مرجحًا قدره (3.72) بوزن مئوي (74%) وانحراف معيـاري (0.82)، وهذه النسبة تشير إلى وجود اهتمام بالزبائن، ولكنها لا تزال دون مستوى الطموح المرغوب.

و- حقق متغير (I/C) كاملاً وسطًا حسابيًا مرجحًا (3.52) بوزن مئوي (70%)، وانحراف معياري (0.81%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثـة هـو (فـوق المتوسط) ويعود السبب وراء ذلك إلى تقارب مستوى أبعاد البُعد المـذكور وتقـارب أوسـاطها الحسابية المرجحة. ولكن مستوى الطموح المذكور لا يزال دون المستوى المرغوب.

ثانيًا- تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار الفرضيات:

يشتمل هذا الجزء على تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار فرضيات البحث من (1-5) باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان الرتبي)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في جدول رقم (4):

جدول رقم (4)

العلاقات الارتباطية بين أبعاد HIRS ومتغير (I / C N=54)

أبعاد HRIS منفردة / متغير I/C		تخطيط	تعيين	تعويضات	تدريب	تقويم
أبعاد I/C متجمعة		* 0.45	* 0.39	* 0.41	* 0.64	* 0.40
قيمة t	محسوبة	3.64	3.05	3.18	5.98	3.16
	جدولية	2.001				
درجة الحرية		52				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

* *المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss.*

وتأسيسًا على نتائج الجدول يتضح الآتي:

1- **علاقة التخطيط بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.45) وهو دال معنويًا عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتشير تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالتخطيط من شأنه أن يزيد من فاعلية أبعاد متغير رأس المال الفكري، عن طريق التحديد الفعال لمؤشرات الجانب الكمي والنوعي للموارد البشرية المطلوبة، وكذلك تحديد خصائص العمل الملائمة للشركات، فضلاً على الاحتفاظ بمعلومات عن التخزين المهاري، والعكس صحيح. أي أن كفاءة التخطيط تأتي عن طريق سرعة ودقة تحديد احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين، والعمل على توفير الاحتياجات الضرورية غير المتوافرة، لإضافتها إلى رصيد التخزين المهاري.

إن النتيجة المتحصل عليها تشير إلى رفض الفرضية الصفرية، إذ تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأبعاد رأس المال الفكري.

2- **علاقة التعيين بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً، بلغ (0.39)، ودالاً معنويًا عند مستوى (0.05)، ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي فإن العلاقة تعني أن الاهتمام بإجراءات التعيين من شأنه أن يرفع كفاءة استقطاب رأس المال الفكري، والمحافظة عليه، وتنشيطه، وزيادة الاهتمام بالزبائن، عن طريق التركيز على المهارات والخبرات المتقدمة، وترشيحها للتعيين، وشغل الوظائف مما يسهل عملية صناعتها وصقل مهاراتها وخبراتها نحو الأفضل، خدمة لأهداف المنظمات. هذا كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري من شأنه زيادة فاعلية التعيين، من خلال البحث عن النجوم اللامعة والحاجات الحقيقية للمنظمات من الموارد البشرية، وإضافة المهارة والخبرة الجديدة والنادرة إلى الرصيد المعرفي للمنظمات المبحوثة.

إن النتائج السابقة تؤكد رفض الفرضية الصفرية الثانية من فرضيات البحث.

3- **علاقة التعويضات بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً بلغ (0.41) وهو معامل دال معنويًا عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتعني تلك العلاقة أن نظام التعويضات الفاعل والموضوعي من شأنه زيادة فاعلية رأس المال الفكري، من خلال تفعيل دافعيته لتحقيق التميز في أداء المنظمات، وتحفيزه على توليد مساهمات متميزة تنعكس على الاهتمام بالزبائن وتلبية رغباتهم في التوقيت الملائم. كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري تُزيد كفاءة نظام التعويضات، عن طريق تحديد مستويات الأجور والرواتب والمكافآت بشكل موضوعي يربط بمستوى الأداء والقدرة على التميز.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح رفض الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

4- **علاقة التدريب والتطوير بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط قوي، بلغ (0.64)، وهو معامل دال معنويًا عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي يعني ذلك أن زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من شأنها زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري وتنشيطها، لأن رأس المال الفكري يبحث دائمًا عن التجديد والإضافة والمعلومة المعاصرة، والتدريب كفيل بذلك عن طريق البرامج أو الكتيبات أو الأفلام التدريبية. كما تشير تلك العلاقة إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تنعكس بالضرورة على زيادة الاهتمام بالتدريب بسبب العلاقة التبادلية بينهما.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن القول: إن الفرضية الصفرية الرابعة من فرضيات البحث قد رفضت هي الأخرى.

5- **علاقة تقويم الأداء بأبعاد رأس المال الفكري:** حققت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.40)، وهو معامل دال معنويًا عند مستوى (0.05)، ودرجة حرية (52) لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، مما يؤكد ذلك وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المذكورين، بحيث إن زيادة الاهتمام بتقويم الأداء ستنعكس إيجابيًا على زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري، من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لرأس المال الفكري ومتطلبات صناعته وإجراءات المحافظة عليه، باستخدام الحوافز والمكافآت على أساس المساهمات، وفي الوقت ذاته فإن العلاقة تعني أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تستلزم زيادة الاهتمام بموضوع تقويم الأداء.

واستنادًا إلى النتائج المعروضة، يمكن القول: إن الفرضية المعنوية الخامسة من فرضيات البحث قد رفضت أيضًا.

ثالثًا- تحري الاختلافات في الإجابات بحسب المسمى الوظيفي:

للتأكد من الفرضية السادسة من فرضيات البحث والتي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة بصدد علاقة المتغيرين تعزى إلى المسمى الوظيفي). استخدم الباحثان اختبار مربع كاي (x2)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

قيم مربع كاي لتحري الاختلافات في إجابات عينة البحث بحسب المسمى الوظيفي

أبعاد HRIS / البيانات		علاقة التخطيط مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعيين مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعويضات مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التدريب مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التقويم مع أبعاد رأس المال الفكري
قيمة X^2	المحسوبة	15.31	9.98	14.27	15.11	13.19
	الجدولية	15.507				
درجة الحرية		8				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية

المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول السابق، أنه لا توجّد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث في نظرتهم للعلاقة بين أبعاد متغير "نظام معلومات الموارد البشرية" وعناصر "متغير رأس المال الفكري" تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيمة (؟2) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية لجميع العلاقات عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (16). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة البحث، برغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية، في نظرتهم للعلاقة بين المتغيرين المذكورين، وهذا يعني – في رأي الباحثين – أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في إجابات المبحوثين، لأنهم متجانسون وينتمون إلى مجتمع واحد، وقد يعود السبب في اتفاق إجاباتهم إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

1- تقارب خبراتهم الوظيفية في أداء مهمات. المنظمات المعرفية.

2- تشابه مهماتهم، إلى حد كبير لكونهم يقعون في مستوى تنظيمي واحد هو (الإدارة العليا).

3- تجانس آرائهم الناجمة عن مشاركتهم باستمرار في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمات من خلال لقاءاتهم الدورية في مجلس الإدارة.

إن النتائج المتحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية السادسة من فرضيات البحث.

المبحث الرابع

الإطار الختامي للبحث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

في ضوء وصف متغيرات البحث وتحليل علاقاتها الارتباطية، يمكن استنتاج الآتي:

1- إن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي من نظام المعلومات الإدارية، يهدف إلى توفير معلومات للمستفيدين في مجالات مختلفة، وكذلك للمديرين لغرض صنع القرارات الاستراتيجية.

2- تميل الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية تأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية أو المعرفية.

3- تأكد أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

4- ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيم (؟2) المحسوبة كانت جميعها أصغر من القيم الجدولية لها، وهذه إشارة إلى تجانس أفراد العينة وانتمائهم إلى مجتمع واحد.

ثانيًا- التوصيات:

استنادًا إلى استنتاجات البحث، يوصي الباحثان بما يأتي:

1- ضرورة التوسع في استخدام الحاسوب في نظام معلومات الموارد البشرية، لتحقيق مزايا السرعة، وتقليل الجهد والتكلفة، وتوسيع الاستخدامات من جمع وخزن وحفظ ومعالجة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير جهاز حاسوب لكل موظف مع شبكة معلومات داخلية ترتبط بشبكة المعلومات الدولية.

2- الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية، والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها، بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارًا يساهم في تعظيم الموجودات المادية للمنظمات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام مركز البحوث والدراسات بتوزيع أنشطته البحثية لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة (نفسية، وسلوكية، واقتصادية، ومالية، ومادية).

3- تنشيط البحث العلمي حول الأبعاد الداخلية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، وإشباعها بالتحليل العلمي الذي يساهم في تشخيص الأبعاد الأكثر فاعلية، وحالات استخدامها بدقة، لأن تلك الأبعاد لا تزال بحاجة إلى البحث والتحليل الذي يفضي إلى إرساء عملية تخدم المنظمات ويمكنها من استخدام الاستراتيجية المناسبة أمام كل موقف أو ظرف تتعامل معه تلك المنظمات دون أن تلجأ إلى التخبط والعشوائية والتجريب، لأن المنافسة شديدة، وأن استهلاك الوقت في التجريب سيؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الاستثمارية.

4- ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين في المنظمات المبحوثة، لأنها تمثل المحور الأساس الذي ترتكز عليه جميع العمليات بما يسهم في أدائها بشكل افصل، ويمكن أن يأتي ذلك من خلال إنشاء بنك معلومات يضم تفاصيل واسعة عن المصادر الداخلية والخارجية، للحصول على أفضل المتقدمين للعمل، بحيث يمكن هذا البنك المنظمات المذكورة من:

أ- تحقيق المواءمة بين الوظيفة وشاغلها، بما يساهم في استقرار الموظفين فيها، وتقليل معدلات دوران العمل.

ب- إتاحة فرص متساوية، وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل فـــي هـــذه المنظمات، عن طريق الاختيار السليم والموضوعي لهم.

ج- القضاء على حالات الإحباط الوظيفي، وزيادة المساهمات الإبداعية.

د- استقطاب رأس مال فكري من منظمات أخرى.

المراجــع

أولاً- المراجع العربية:

- السالم، مؤيد سعيد؛ وعادل حرحوش صالح. 2000. *إدارة الموارد البشرية*. بغداد: مديرية الكتب للطباعة والنشر.
- صالح، أحمد علي. 2001. *أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب. 1996. **الحاسوب في إدارة الأعمال: أنظمة – تطبيقات – إدارة**. عمــان: مكتبــة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد. 2001. رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، *مجلة العلــوم الاقتصادية والإدارية*، مج 8، ع 25. بغداد.
- المفرجي، وعادل حرحوش؛ وأحمد علي صالح. 2003. رأس المال الفكري: **طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اليوزبكي، بسام عبد الرحمن. 2001. *أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمــة: دراســة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصــاد/ جامعة الموصل.
- زيتون، عايش محمود. 1984. *أساسيات الإحصاء الوصفي*. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

- Battisti,J. 2001. Communication Strategies For Improving HRIS Management, *Personnel journal*, July, 1.
- Carrel, M.; F. Kuzmits & N. Albert. 1992. *Personnel: Human Resources Managemen*. Macmillan Publishing Co. New York.
- Czepil, J. 1992. *Competitive Marketing Strategy*. Printce Hall, Inc, New York.
- Hamel, Grary & Airne Heene. 1991. *Competence - Based Competition*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Hansen, M.T.; N. Nohria & T. Tierney.1999. What's Your Strategy For Managing Knowledge, *Harvard Business Review*, Vol. 77.
- Hu, Rao – Su. 1995. The International Transfer Ability of The Firms Advantages, *California Management Review*, Vol. 37, No, 7.

- Kanter, J. 1992. ***Managing with Information***. 4th Ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kelly, R.E. 2001. ***How to be a Star at Work: a Break Through Strategies you Need to Success, Times Business***. New York.
- Kovach, K.; J.R. Cathcart & E. Charles. 1999. Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange and Strategic Advantage, ***Public Personnel Management***, Vol. 28, No. 2.
- McElroy, J. 1999. The HRIS as an Agent of Change. ***Personnel Journal***, May.
- Quinn, G.B; D.A. Anderson & S. Finkelstein. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of Best, ***Harvard Business Review***, March - April.
- Rastogi, P.N. 2000. Knowledge Management & Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness, ***Human System Management***, Vol. 19.
- Safran,G. 1994. Human Resources Information Systems, ***Canadian Manager***, Vol. 19, No. 3.
- Stewart, T.A. 1999. ***Intellectual Capital: The New Weaith of Organizations, Double Day - Currency***, New York.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate For Human Resources, ***Harvard Business Review***, Jan.- Feb.
- Walker. A.J. 1982. ***Human Resource Information System***. Van, New York.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانـــــة

المجـــال	المحـــور	الفقـــرات	لا أتفق تماماً	لا أتفـــق	أتفق إلى حد ما	أتفـــق	أتفـق تمامـا
أولاً ـــ نظم معلومات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	1- تتضمن مخرجات نظـام معلومـات المـوارد البشرية مؤشرات خطـة المـوارد البشـرية بجانبيها النوعي والكمي.					
		2- توفر نتائج نظام معلومات المـوارد البشـرية معلومات عن التغيرات التـي تحصـل فـي خصائص العمل.					
		3- تمتلك المنظمة معلومات كاملة عـن المسـار المهني للموظفين العاملين لديها.					
	الاستقطاب والتعيين	4- تمتلك المنظمة المعلومات الكافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصـول علـى أفضـل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فيها.					
		5- إن المقابلة عامل أساسي في عمليـة التعيـين في المنظمة.					
		6- تعول المنظمة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والاختيار للتعيين.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	التعويضات	7- تمتلك المنظمة معلومات كافية عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية.					
		8- تعتمد المنظمة المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.					
		9- تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
	التدريب و التطوير	10- تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.					
		11- تؤمن المنظمة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
		12- تشعر إدارة المنظمة أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير مرضية.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	تقويم أداء العاملين	13- إن المنظمة تعتمد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.					
		14- تهتم المنظمة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.					
		15- تشجع المنظمة الإبداع لدى عامليها وتكافئهم عليه.					
ثانياً – رأس المال الفكري	الاستقطاب	1- تعتمد المنظمة الأفراد ذوي الخبرات المتقدمة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
		2- تهتم المنظمة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتنوعة.					
		3- تمتلك المنظمة نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ.					
	الصناعة	4- تهتم المنظمة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الأفراد المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.					
		5- تمتلك المنظمة شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.					
		6- تهتم المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم.					

تابع الملحق رقم (1)

المجال	المحور	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	التنشيط	7- تشجع المنظمة روح الإبداع لدى الأفراد العاملين فيها.					
		8- تشجع المنظمة على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					
		9- تحتضن المنظمة الأفراد غير التقليديين في الأداء.					
	المحافظة	10- تؤمن المنظمة بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة.					
		11- تراعي المنظمة رغبة الفرد وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال.					
		12- تحافظ المنظمة على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية.					
	الاهتمام بالزبائن	13- توثق المنظمة المعلومات الخاصة بالزبائن.					
		14- يسهم امتلاك المنظمة لنظام معلومات محوسب في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.					
		15- يلاحظ اهتمام المنظمة بزبائنها القدامى.					

Analysis of the Relationship Between Human Resources Information System (HRIS) and Intellectual Capital (IC)

Dr. Adel Harhoush El-Mefregy
Head of Business
Administration Dept.
College of Business & Economics
Qatar University - Qatar

Ahmed Ali Saleh
Head of Educational
Management Dept.
Institute of Training and
Educational Development - Iraq

Abstract

This study aims at identifying the relationship between "Human Resource Information System" (HRIS) and "Intellectual Capital" (IC) from Iraq's top mangers' point of view.

Six main hypothesis were developed and tested many statistical tools. 54 managers participated in the survey that was used to collect the data.

The results of this study show that all HRIS variables are positively correlated with IC. Those results reflect beyond doubt a strong and positive relationship among these variables.

نموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة*

د. لحسن عبد الله باشيوة

أستاذ مساعد - دكتوراه رياضيات تطبيقية

جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا

المنامــة - مملكة البحرين

ملخــص:

إن العملية التربوية هي نظام فاعل لتحقيق التكامل بين الجهود التي تبذل والنتائج المخطط لها لتطوير وتحسين المستوى واستمرارية الفاعلية وفق مستوى الجودة الذي يتحقق بتضافر جهود جميع الوحدات المكونة للعملية التربوية، والذي هو مرتبط دائما بالرقابة الشاملة على الجودة، بحيث تكون قادرة على تقديم المخرج بالمستوى الذي يحقق الرضا الكامل والتام للمستفيد.

وقد تناولت الدراسة بعض الأساليب العملية العلمية المتمثلة في النماذج الرياضية التي تسمح بالتحكم في العمليات حسب نوعية المدخلات وكفاءة مردودية المخرجات وفق معايير ضمان الجودة TQC والعمليات (الأفعال والتصرفات والأنشطة النظامية المخططة) من أجل توفير ثقة عالية في المخرجات، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.

وتؤكد الدراسة أنه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققت ضوابط وشروط أساسية لكل المصطلحات الواردة في الدراسة.

* تم تسلم البحث في مايو 2005، وقُبل للنشر في يوليو 2005.

مقدمـــة:

تشير الدلائل البحثية في السنوات الأخيرة إلى أن التعليم الجامعي في العديد من دول العالم يمر بفترة تحول فرضتها عليه التغييرات المعاصرة. فقد شهد التعليم الجامعي نموا كميًا ملاحظًا وإقبالاً منقطع النظير من الطلبة في العديد من التخصصات الأكاديمية، ورافق هذا النمو الكمي تخرج أعداد كبيرة من الطلبة بمؤهلات وتخصصات مختلفة، ثم دخلوا إلى سوق عمل متجدد ومتغير.

ويشهد العصر الحالي عملية تداخل بين القطاعات المختلفة في مجال تبادل الخبرة والاستفادة من التطورات الحديثة، مما يؤكد بقوة أكثر من أي وقت مضى الحاجة إلى مواكبة تغييرات العصر، وخاصة أن السوق أصبح عالميا يفتح الباب واسعا أمام التنافس في شتى المجالات.

خلال العقدين الماضيين ومع الدخول إلى الألفية الثالثة حدثت تغييرات وتحولات سريعة وكبيرة جدًا على مختلف الأصعدة والميادين في أغلب المجتمعات نتيجة ارتفاع مستوى تعليم وثقافة الفرد والمجتمع ونتيجة لتطور الاختراعات والاكتشافات العلمية الحديثة في مختلف مجالات العلوم، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وما شملته الثورة المعرفية، والتي ربطت وقربت بين جميع دول وشعوب العالم في جميع أرجاء المعمورة، مما جعل العالم قرية صغيرة، فأصبحت المعلومات والمعرفة هي القوة والسلطة المؤثرة في تطور ونمو أي مجتمع، هذا ويضاف إلى تلك التغييرات في التقنية ما حدث من تغييرات وتحولات سياسية واقتصادية واجتماعية هائلة على المستوى الدولي والإقليمي.

كل هذا أكد على أهمية الاستعانة بالعلم، والعمل على مراجعة العلوم الإنسانية لمواجهة تلك المتغيرات التي أصبحت تشكل تحديات حقيقية، وبناء نماذج متناسقة لما هو موجود بالفعل، والبحث عن الناقص والمفقود، فكان البديل حتمًا بناء "نماذج رياضية" يمكن من خلالها تحريك العمليات نحو الأهداف المخطط لها وبفاعلية، والانتقال من الموجود إلى المرغوب المتاح في حدود السياسات والآليات المناسبة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي والبحث العلمي من جهة، واحتياجات سوق العمل والتنمية الاقتصادية وحاجات المجتمع من جهة أخرى.

إن جودة النوعية وفاعليتها تتطلب التطوير في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسئولية الفردية والجماعية في تحقيق فاعلية جودة

التعليم، التي تتمثل في المنُتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم العالي، إذ إن التعليم يلعب دورًا هامًا ورئيسًا في عملية التنمية ورقي الشعوب وتطورها، ويعد من أهم الاستثمارات المستدامة والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين والمجتمع من أجل تحقيق معادلة فاعلية جودة التعليم العالي، باعتبار أن هدف النماذج هو التحسين المستمر في المنتج التعليمي واسترشاد العمليات، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات. وفاعلية النماذج في الجودة الشاملة توافر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (Taylor and Bogdan, 1997)، وعليه ومن خلال إدراك الإدارة الجامعية لذلك فإنها في الدول المتقدمة وصلت إلى مراحل متقدمة في التأطير المفاهيمي للفاعلية والجودة وتحقيق تطبيقات ناجحة وفاعلة لهذا التأطير.

وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير منذ العام 1987 مجموعات من المعايير والمواصفات (بدءًا بمجموعة ISO 9000 لعام 1987، ومرورًا بمجموعة ISO-9000 لعام 1994، ووصولاً إلى مجموعة ISO 9000 للعام 2000). هذه المعايير من شأنها أن تحسّن جودة الأداء الجامعي، وتوحّد إجراءات العمل، وتوزّع المهام بفاعلية، وتحقق رضا الشركاء وتعرفهم بآلية وإجراءات العمل بصورة دقيقة، وتؤدي إلى التحقق والتأكد من تطبيق الإجراءات بدقة.

ومن أبرز التأكيدات التي طرحت في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين، كان التأكيد على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصًا في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي، مع الحرص على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة الجامعات من الناحيتين العلمية والمهنية (عبد الدايم، 2000).

من هنا جاءت هذه الدراسة بغية إلقاء الضوء على أهمية تطوير وتفعيل نماذج تحقق الجودة في التعليم العالي وتنسجم مع روح العصر ومتطلباته، والتي ينبغي أن تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية والتي يتقرر وفقها مستوى فاعلية جودة التعليم العالي.

ويعدّ مفهوم فاعلية جودة التعليم والإدارة الشاملة للجودة من الركائز الأساسية التي يستند إليها التعليم الجامعي. وتحاول النماذج وباستمرار مواجهة جميع التحديات من أجل تحقيق استمرارية الجودة

في التعليم العالي في ظل تعدد وتنوع المدخلات والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، وتعدد وتنوّع العمليات في مجال التعليم العالي. ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والممارسات التطبيقية لمفاهيم ونظريات واستخدام النماذج في مؤسسات التعليم العالي، فقد لاحظ الباحث أن هناك اهتمامًا كبيرًا بهذا الموضوع وخصوصا في الدول المتقدمة، وأن هناك اتفاقًا بين جميع المهتمين بقضايا التعليم العالي على أنه لا بد من إيجاد آلية واضحة لعملية تقويم مسار مؤسسات التعليم العالي وكل ما يتعلق بدور ورسالة هذه المؤسسات لمعرفة جوانب قوتها وضعفها وفرص تطويرها سواء على مستوى الجامعة الواحدة أم على مستوى إدارة التعليم العالي وصنع السياسات التعليمية.

وبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل في مجال تطوير التعليم العالي في الجزائر، فلا تزال الإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطوير، بالرغم من وجود عدد من التحولات في قطاع التعليم في العالم منها: تحول التعليم من الجمود إلى المرونة، ومن التجانس إلى التنوع، ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار، ومن ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم، ومن السلوك الاستجابي إلى السلوك الإيجابي، ومن القفز إلى النواتج إلى المرور بالعمليات وتأهيل المدخلات، ومن الاعتماد على الآخر إلى الاعتماد على الذات، ومن التعلم محدود الأمد إلى التعلم مدى الحياة (شحاتة، 2001)، وبناء على ذلك صاغ الباحث مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في بناء نموذج رياضي يبين فاعلية صورة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة من خلال أسئلة الدراسة الخمس التالية:

1- كيف تتم معالجة البيانات المتوافرة أو المستنبطة من الواقع في تفعيل أهداف الرسالة الجامعية؟

2- هل تتأثر العمليات بوجود نتائج المحاكاة وإمكان ترشيد العمليات وتأهيل المدخلات في الوقت المناسب؟ وما عناصر ومعايير تحقيق فاعلية وجودة النوعية في التعليم العالي وعلاقتها بالعمليات وتجويد المخرجات؟

3- ما مبررات إدراج النماذج الرياضية وأساليب المحاكاة وأثرها على فاعلية جودة النوعية في التعليم العالي كما يمليها الواقع؟

4- ماهية التحكم في نوعية المخرجات وتأثير ذلك في فاعلية الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

5- ما شكل النموذج الرياضي المناسب المبني على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

تحديد المصطلحات:

تسعى الدراسة إلى ضبط المصطلحات وذلك لتوسيع آفاق فهم مجرياتها وتوضيح وتحديد مجال استخداماتها، والتي أخذت من المصادر مع بعض التحويرات، وتلك المصطلحات هي:

- **النموذج (Model):** تتبنى الدراسة أهم التعريفات الواردة للنموذج (Model) وخاصة التعريفات المستخدمة في المجالات الإنسانية، ويُجمع أهل الاختصاص على أنه تحديد اتجاه المفاهيم والعلاقات المتداخلة داخل العقل والتي ترتبط مع العالم الواقعي للتعبير، وصياغة العالم الواقعي من الأنموذج رياضيًا بصياغة معادلة رياضية تشتمل في مضمونها على المؤثرات التي تصاغ من خلالها كل المعطيات من المدخلات حتى المخرجات، وإجرائيًا هو:

$$1\text{-}\quad F(X,Y,C)=\sum_{i=1}^{N} w_i f(X,C),$$

$$2\text{-}\quad F(X,Y,C)=\prod_{i=1}^{N} w_i f(X,C)$$

إذ يعبر Y عن شعاع المخرجات وX عن شعاع المدخلات و(C(c1,c2,c3,., cn عن شعاع المؤثرات العاملية بين المدخلات والمخرجات، وF هي صفة دالة تربط هذه الروابط بالأدوات الرياضية الواردة فيها للتعبير عن العمليات المتفاعلة بين أجزاء الظاهرة الموصوفة بالنموذج.

- **الموثوقية Reliability:** تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الوثوق على هذه الخدمات، وتوافرها بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات (Kotler, 2000)؛ يعد مؤشرًا للتحسين المستمر.

- **الكفاية (الجدارة) Competence:** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توافر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية (Lovelock, 2002) وهي مؤشر للنوعية.

- **فهم الزبائن Understanding Customers**: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي، فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية (Lovelock, 2002) وهي مؤشر للنوعية.

- **الأمان Security**: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، واعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي يوفر للطلبة تأمينًا صحيًا (Kotler, 2000) وهو مؤشر للنوعية.

- **إمكان وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility**: تحاول المؤسسات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء، وتوافر المساحات الكافية التي تتيح إمكان التوسع مستقبلا. وتوفير خطوط النقل وتوفير السكن الداخلي للطالب وهو مؤشر للنوعية.

- **الاتصالات Communications**: فالاتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية، وهو مؤشر للتحسين.

- **التجسيد المادي للخدمة Tangibility**: تتسم بملموسية الخدمات، وتنقسم إلى نوعين (المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة) وهو مؤشر للنوعية.

- **الهياكل Structure**: يعني إعادة هيكلية المنظمة مع تغيير المسئوليات والوظائف والأدوار وتعيين طواقم العمل لذلك، وهو مؤشر للنوعية.

- **النظام System**: ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام، وهو مؤشر عام.

- **العاملون Staff**: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل، وهو مؤشر نوعي.

- **المهارات Skills**: تعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة، وهو مؤشر نوعي.
- **القيم المشتركة Common Values**: تعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر، وهو مؤشر عام.
- **الفلسفة Philosophy**: هي عبارة عن النموذج أو الإطار المفاهيمي الذي لابد أن يطبق من أجل أن يعطي النظام المعنى العام والصيغة العامة له (Kotler, 2000)، وهو مؤشر عام.
- **الأدوات والعمليات Processes and Tools**: تعني أن الجودة الشاملة لا تعمل أو تدار عن طريق النصح أو الحث، ولكن لابد من وجود أدوات وعمليات وتقنيات محددة للمساعدة في عملية التحول من الجانب النظري للجودة إلى الجانب العملي، أي من الخبرة المجردة إلى الخبرة المحسوسة، وبذلك تكون الفلسفة مدعومة بالأدوات والوسائل والعمليات لتنفيذها.
- **التحسن المستمر Continuous Improvement**: هو المذهب والمعتقد الأساسي للجودة الشاملة TQ، والذي يشير إلى أن هدف الإدارة والقيادة في الجودة الشاملة هو تعزيز وتطوير المخرجات باستمرار، وليس الهدف المحافظة على المستوى المقبول من الإنجاز.
- **جميع العاملين All the Employees**: يظهر ذلك أهمية ومسئولية كل عامل في المساهمة في التحسين المتواصل وتحقيق الجودة الشاملة.
- **رضا واستحسان العميل (الزبون) Satisfy and Delight Customers**: تحديد حاجات العميل وتحقيقها وتحسينها باستمرار للوصول إلى رضى جميع الأطراف، حتى أذواق الفئة القليلة منهم.
- **المجاملة Courtesy**: هو جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند إلى الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لأستاذ الجامعة وللإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية (Kotler, 2000)، وهي مؤشر للنوعية.

- **الاستجابة Responsiveness**: تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغييرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغييرات، ومن أهم التغييرات التي تطرأ على البيئة التغيير في احتياجات سوق العمل والتغيير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف (Kotler, 2000)، وهي مؤشر للنوعية والفاعلية.
- **المصداقية Credibility**: يقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية درجة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها (Lovelock, 2002)، وهو مؤشر للفاعلية.
- **الاستراتيجية Strategy**: خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات القادمة (Lovelock,2002)، وهي مؤشر لفاعلية الجودة.
- **الجودة الشاملة Total Quality Management**: من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة بأنها (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء). (Jablonski, 1991).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتوضيح العلاقة بين فعالية النماذج المحاكة في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، بغية إتاحة المجال للمؤسسات التعليمية للاستفادة منها، إضافة لتنفيذها لآليات تفعيل المخرجات بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة وفق السياق العام لتحقيق الجودة. ويتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات التابعة له.

2- الجامعات الجزائرية، والمؤسسات التابعة لها.

3- المؤسسات التربوية ذات العلاقة.

حـدود الدراسـة:

تحدد هذه الدراسة أهم الاعتبارات الأساسية في تطوير التعليم العالي في نظرية النماذج الرياضية وأهم تطبيقاتها في الوصول إلى التنبؤات المطلوبة لتحسين وتفعيل المقارنة بين نوعية فاعلية البرامج والسياسات، والاستراتيجية المتخذة في التعليم العالي ومؤسساته (الجامعات الجزائرية). وأعضاء الهيئة التدريسية فيها خلال العامين الجامعيين 2004 / 2005.

الدراسـات السابقـة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي أجريت في مجال بحث وتفنيد تفعيل إدارة الجودة والنوعية في العملية التعليمية، سواء على مستوى الجامعات أم المدارس العربية والأجنبية مرتبة زمنيًا:

أولاً – الدراسات العربية:

- **دراسة الشرقاوي (2003)** بعنوان: "إدارة المدارس بالجودة الشاملة". هدفت إلى التعـرف علـى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانويـة العامـة بمصر. وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر وأكدت على الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية.
- **دراسة الموسـوي (2003)** بعنوان: "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلـيم العـالي، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية. وتوصـلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخـاذ القـرار وخدمـة المجتمع. وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.
- **دراسة جويلي (2002)** بعنوان: "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التـي تسـتدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثـة المـنهج الوصـفي الميداني. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهـداف والأفكـار، وإشراك جميع الأطراف المستفيدة، والتركيز على المناخ التعليمي، والإدارة الواعية، والتركيـز على المخرجات، والتأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

- **دراسة أبو نبعة ومسعد (1998)** بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو (9000) في مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت الدراسة إمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

- **دراسة الزامل (1993)** بعنوان: "مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات بها والمعوقات الرئيسة لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، حيث قام الباحث ببناء استبانة وزعت على 161 منظمة تطبق الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى أن 42% من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن 21,5% منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيًا – الدراسات الأجنبية:

- **دراسة جوهانسن (Johannsen, 2000) بعنوان** "إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة". هدفت إلى التعرف على التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة، وعرضت نظريًا أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة.

- **دراسة واكس وفرانك (Waks and Frank, 1996)** بعنوان: "قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: مبادئ ومعايير الأيزو 9000 في التعليم الهندسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي، كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم، واقترحت مقررًا تعليميًا عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقراءات ودراسة حالة واقتراحات.

- دراسة موتواني (Motwani, 1995) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ... جهود حديثة واتجاهات مستقبلية". تضمنت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في التعليم وهي:التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذج التصورية، والتطبيق والتقويم. واشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وهي الوعي والالتزام، والتخطيط، وتطبيق البرنامج والتقويم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة.
- دراسة ألكسندر وكيلر (Alexander & keeler, 1995) بعنوان: "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM في التربية". وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل المشكلات التربوية، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق نموذج (TQM) في الصناعة والأعمال وفي المدارس، واللغة واستخدم صيغة بلاغية.

أمثلة النماذج المطبقة:

وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تم تطويرها وتطبيقها في العديد من دول العالم، وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً– نموذج جامعة وسكنسون – ماديسون (Wisconsin-Madison):

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات التالية:

1- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسئولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار بشأن التوقف، أو المضي قدمًا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدمًا، يتم الانتقال للخطوات التالية.

2- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم الرسالة.

3- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، لمن نعمل)، والتعرف على حاجاتهم.

4- صياغة الرؤيا Vision، إلى أين نريد الوصول.

5- تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل الرسالة.

6- وضع خطة التطوير لتحقيق التصور الموضوع من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.

7- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الأساسية.

8- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.

9- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن.

ثانيًا- نموذج كلية بابسون (Babson):

ويتكون من الخطوات الرئيسة التالية:

1- تعريف (تحديد) المخرجات.

2- تحديـــد الزبائن.

3- التعرف على متطلبات الزبائن.

4- ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة.

5- وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.

6- وضع مقاييس الأداء.

7- تقييم إمكان القيام بالعمليات المطلوبة (هل يمكن إنتاج المخرجات المطلوبة، إذا كانت الإجابة "نعم" ابدأ العمل، إذا كانت "لا" اذهب لعملية حل المشكلات).

8- تقييم النتائج، أي هل هناك أية مشكلات، (إذا كانت الإجابة "نعم"، اذهب لعملية حـــل المشـــكلات وإلا فانتقل للخطوة التالية).

9- وضع جدول للمراجعة الدورية.

ثالثًا- نموذج كلية فوكس فالي التقنية (Fox Valley Technical):

اعتمد هذا النموذج على الخطوات الأربع عشرة التي وضعها كروسبي (Crosby) في بناء خطة تحسين الجودة وهي:

1- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحسين الجودة.

2- تشكيل فرق تحسين الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.

3- وضع مقاييس للجودة.

4- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.

5- العمل على زيادة الاهتمام والاطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.

6- عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.

7- تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية "Zero Defects".

8- تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.

9- تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المنظمة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية) لجعل جميع العاملين في المنظمة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.

10- وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.

11- وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.

12- تقدير وتثمين جهود المشاركين.

13- تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة Quality Councils للاتصال فيما بينها على أسس منتظمة.

14- تكرار العمليات السابقة باستمرار، للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة هو عملية لا تنتهي.

رابعًا- نموذج ماثيوس (Matthews):

حيث قام ماثيوس (Matthews) في 1993 ببناء نموذجه الخاص لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، والذي يتكون من الخطوات التالية:

1- تحديد المسئولين الرئيسين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2- صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.

3- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات (نواحٍ) محددة.

4- تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة.

5- تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.

6- تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.

7- الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

خامسًا- نموذج جامعة هارفارد (Harvard Univ.):

ويقوم على الخطوات الست التالية:

1- إدارة السلوكيات والأفعال، مثل، إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين، وغيرها.

2- التعليم والتدريب والتقييم.

3- الاتصالات، والتي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق، وغيرها.

4- الأدوات والمقاييس، والتي تتكون من عمليات التخطيط، وإعداد التقارير، والمراجعة، وغيرها.

5- فرق التحول التي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة، والالتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.

6- الثناء والمكافأة، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات، والهدايا، والرحلات، وإعادة النظر في المرتبات، وغيرها.

سادسًا- نموذج كورنسكي (Cornesky):

حيث قام كورنسكي (Cornesky) في 1990 بإعادة تصميم النقاط الأربع عشرة التي وضعها ديمنج (Deming) كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي، وهي:

1- ثبات (استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وامتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.

2- تبني الفلسفة الجديدة، التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يكون قادرًا على تقديم إضافة للقدرات التعليمية الفكرية، والمهارات الضرورية لأداء العمل.

3- وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، والتخلي عن أساليب التقويم التقليدية، وزيادة الاعتماد على المراجع، والمقالات، والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.

4- علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة والولاء، والتحرك تجاه التعامل مع موردين محدودين (موردو المؤسسة الدائمين فقط)، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة (الطلاب) وبأفضل المواصفات مما يساعدها في الحصول على المنتج المطلوب (الخريج).

5- تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.

6- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسئوليات الخاصة به.

7- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة للعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.

8- طرد الخوف، من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.

9- تحطيم العوائق بين الأقسام، وتدفق المعلومات لتشمل كل فرد، والعمل كفريق عمل واحد.

10- إلغاء الشعارات (نظرًا لتأثيرها المباشر وقصير الأجل)، والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.

11- إزالة الحصص، والإدارة بالأهداف، إذ أن تكلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصيص الأولي للموارد، لكن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية في صيانة البرنامج والمحافظة عليه.

12- إلغاء التقويمات السنوية للأداء.

13- التعليم والتطوير الذاتي، إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزبائن.

14- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحول.

منهجية الدراســة:

تعتمد الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي البنائي" في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات الفاعلة في هذا المجال، إضافة للمنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم فعالية الجودة الشاملة والنوعية ومتطلبات توظيفه بالتعليم الجامعي، وميزاته. ويستخدم أيضًا المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة وتطبيق مفاهيم استخدام النماذج الرياضية لضمان جودة التعليم في الجامعة. وهذا يجري عبر بناء المعرفة النظرية اللازمة بهذا المجال، وبيان الأدوات والأســاليب التطبيقية لوضع هذه الأطر المفاهيمية موضع التنفيذ وخاصة المحاكاة.

2- رصد جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم العالي من منظور مدخل ضمان تفعيل الجودة، وتقديم المقترحات التي تعزز نقاط القوة وتتغلب على نقاط الضعف باستخدام المدخل الأمثل.

3- بيان أهمية ضمان جودة التعليم الجامعي كمدخل يقود إلى التبني الكامل والتطبيق الشامل لمفــاهيم تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النوعية.

وتتبع الدراسة الخطوات التالية للوصول إلى الأهداف:

1- قواعد النظرية والمقدمة.

2- الهدف والأسئلة.

3- الأهمية، المصطلحات والحدود.

4- النماذج، التعريف والأنواع والبناء.

5- النموذج المحاكي.

6- إسقاطات وتطبيقات على بعض الجامعات الجزائرية.

7- التوصيــات.

الفكرة هنا تتمثل في إدخال هذه المؤشرات السابقة في معادلة بحيث يكون شقها الآخر عبارة عن دالة لهذه المؤشرات مجتمعة.

$F(X, Y, C)=0$ حيث $X (x_1,x_2..x_n)$ يمثل شعاع المدخلات و$Y (y1,y2,..ym)$ يمثل شعاع المخرجات، وحيث $C (c_1,c_2..cs)$ يمثل شعاع الروابط التي تمثل العمليات.وكحالة خاصة نستخدم نموذج النوعية للمقارنة بين جامعتين:

$$Y_K = \sum_{i=1}^{N} w_i f(X,C) = \sum_{i=1}^{N} w_i M_i$$

إذ M_i تمثل قيمة المؤشر i، i=1،..N حيث المؤشر الأول قسم إلى مؤشرين (حقول أدبية وحقول علمية).

w_i= وزن أو الأهمية النسبية للمؤشر i ويتحدد من قبل الباحث وفقًا لاعتبارات معينة.

Y_K= علامة مستوى النوعية في الجامعة K ،حيث k = 1 ،... ، عدد الجامعات الكلي.

وهي تتراوح بين 57 (حد أقصى) و10 (حد أدنى).

لكن المؤشرات منها ما يرتبط بعلاقة عكسية مع النوعية، ومنها ما يرتبط بعلاقة طردية، ومنها المهم جدا أو الأقل أهمية، فيها النقية ومنها الخليطة وتمثيل كل ذلك باستخدام الأوزان.

أولاً- إعطاء وزن أو أهمية نسبية لكل مؤشر، وهذا يعطي فرصة لاختزال المتغيرات أو المؤشرات بإعطاء وزن صفر للمؤشر الذي ننوي إخراجه من المعادلة أو لزيادة عدد المؤشرات مع توزيع أهميتها النسبية.

ثانيًا- إعطاء قيم جديدة لقيم كل مؤشر تفي بالغرض، وهي كالتالي: استند إلى معايير اتحاد الجامعات العربية في بعض منها (اتحاد الجامعات العربية، 2003). ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ "لديمنج" لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة الذي سيطبق في أية مؤسسة تعليمية.

متغيرات الدراسة:

قبل البدء في تحديد مؤشرات النوعية في التعليم العالي، لا بد من أن تعرف الطريقة التي تعمل بها أي جامعة، والتي يمكن تمثيلها في النموذج الأساسي الافتراضي لجامعة (X) والذي يشمل أربعة عناصر رئيسة لكيان النظام وهي:

1- المدخلات: يتمثل في مدخلات الجامعة من طلبة، وبرامج وسياسات وإمكانات.

2- العمليات: ما يدور داخل الجامعة من عمليات تعليمية وبحثية.

3- الوقائع (المحددات والسياق): يتمثل في واقع الجامعة ونوعها وهويتها ومجتمعها المحيط وما شابه ذلك، ثم تمثيل ذلك على المستوي الوطني (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

4- المخرجات: وهي تشمل مخرجات الجامعة من (الخريجين والناتج البحثي، وخدمة المجتمع، ...).

وفي كل عنصر من هذه العناصر يتشكل العديد من المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها داخل العنصر الواحد وخارجه ومختلف العناصر، وتؤثر فيما بينها تأثيرًا يصوغ ويصنع المنتج التربوي، والذي نبرز بعضه في المخطط الأتي:

- وزارة التعليم العالي M.
- الجامعات الوطنية (UNi) 57 i=1.
- المراكز الجامعية (UCi) 15 i=1.
- المعاهد الوطنية الجامعية (UNFi) 12 i=1.
- المدارس العليا المتخصصة (HSU).
- الأكاديميات الوطنية المتخصصة (SNA).

– السياسة العالمية P^*.

– السياسة الوطنيةPN.

– السياسة المحليةPL.

– الاستراتيجية المتبعة (S*,SN, SL).

النموذج العام $F[X, Y,C]=0$ حيث $X(x1,x2..xn)$ يمثل شعاع المدخلات، و$Y(y1,y2,..ym)$ يمثل شعاع المخرجات، وحيث $C(c_1,c_2..cs)$ يمثل شعاع الروابط التي تمثل العمليات.

– حالة المدخلات محددة نقية ومفروزة.

– حالة المدخلات خليطة.

– حالة المدخلات عشوائية.

جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات من خلال:

1- ما كتب ووثق عن البرامج التربوية في إدارة الجامعات الجزائرية.

2- أعضاء هيئة التدريس للجامعات لأخذ آرائهم في الموضوع المتعلق بالبرامج.

3- عينات من طلبة الجامعات.

اختبار صدق وثبات البيانات:

تم فحص النتائج بالوسائل الإحصائية المتاحة، إلى جانب عرض الأسلوب المتبع على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين، وقد تم اطلاعهم على فقرات المعايير في مسطرة الجودة الشاملة وفحص الملاحظات المبداة حولها.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة.

الإجراءات (كيفية بناء النموذج):

تتمثل الإجراءات كما تصورها الخوارزمية التالية:

خوارزمية أساسية في تفعيل النوعية والجودة الشاملة في برامج التعليم:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لطبيعة النظام ومحتوياته من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات العاملة بالنظام التعليمي، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق (March, 1993):

- **حَـدِّد Define**: تتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها (تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية وتكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسئوليات، تحديد المدة اللازمة للتنفيذ).
- **حَـلِّل Analyze**: تعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشكلات.
- **صَحِّـح Correct**: تعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

- **امنــع Prevent**: وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطوات وقائيــة واختيار أفضل وقاية.

ويتوقف نجاح تفعيل إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدي توافر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير، من أجل تحسين نوعية المنتج وهو "الطالب". لذلك ومن أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرمًا للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي (السيد خليل، 2001):

1- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.

2- التركيز على المنتج وهو الطالب والمعرفة.

3- التركيز على الحقائق.

4- الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، وتلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم، وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل جميع المستويات الإدارية، على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة، ويتطلب أنماطًا قيادية ديموقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام والروح المعنوية العالية والدافع نحو التغيير للأفضل.

يمكن تصور النموذج التالي لتطبيق فلسفة تفعيل إدارة الجودة الشاملة في برامج مؤسسات التعليم العالي، حيث ينطوي هذا النموذج على المراحل الخمس التالية:

1- *المرحلة الأولى (اتخاذ القرار):* تتطلب هذه المرحلة فهمًا تامًا من قبل الإدارة العليا لفلسفة العملية على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى بعض الوحدات الإدارية داخل الجامعة.

2- *المرحلة الثانية (التحضير):* تتطلب ما يلي:

- بناء الفريق القائد.

- تحديد نقاط الضعف والقوة.
- تعريف المساهمين في المؤسسة التعليمية وتحديد مهمتهم النسبية.
- صياغة الرسالة والنظرة المستقبلية.
- تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المنظمة بعد تجريبه والاستعانة بالنماذج المقلدة وتوضيح التصورات المستقبلية.

3- *المرحلة الثالثة (البدء):* تنطوي على القيام بما يلي:

- وضع الأهداف.
- تحديد العمليات.
- تدريب الأفراد على جميع المستويات.
- تقويم العملية الحالية وعمل التعديلات اللازمة.
- الإشراف المباشر على عملية التطبيق وتنظيمها.
- إجراء دراسة تحليلية للمقارنة.

4- *المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل):* من أجل توفير موثوقية عالية في المخرجات، وأيضًا تقويم كفاءة النظام وتدقيق عملياته ومراجعتها حسب ضوابط النظام ونتائج المحاكاة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم ورقابة المخرجات إلى تأهيل للمدخلات، وذلك بإخضاعها للعمليات المناسبة والقيام بالتحسين المستمر في جميع أوجه النظام حسب المسطرة التي تحدد مواصفات ومعايير الجودة الشاملة، حسب ما يوضحه الشكل المرفق في الملحق. وتؤكد الدراسة أنه يمكن تحقيق أبعاد فاعلية جودة برامج التعليم العالي (في الجامعات الجزائرية) وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة إذا تحققت شروط أساسية منها: الضمان Assurance، والموثوقية Reliability، والاعتناق Empathy، والتجسيد المادي Tangibility، والتفوق Excellence، وتحقيق و/أو تجاوز التوقع Exceeding Expectations، وتحديد القيمة Value Determine، ومواءمة المواصفات Conformance to Specifications، والكفاية (الجدارة) Competence، والمجاملة (التعامل) Courtesy، والاستجابة Responsiveness، وفهم الزبائن/ المستفيدين Understanding Customers، والأمان Security، والمصداقية Credibility، وإمكان وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility، والاتصالات Communications، والتجسيد المادي للمخرج Tangibility.

المراجـــع

أولاً – المراجع العربية:

- الرشيد، محمد. (1995). الجودة الشاملة في التعليم، ***مجلة المعلم: تربوية ثقافية جامعية***، جامعة الملك سعود، ص 4.
- البسيوني، أحمد وآخرون. (2003). ***التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحـاد***، عمان (الأردن): اتحاد الجامعات العربية.
- الموسوي، نعمان. (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ***المجلة التربوية***، ع (67)، ص: 89- 118.
- اتحاد الجامعات العربية. (2003). ***دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعـات العربيـة أعضـاء الاتحاد***. عمان (الأردن): مكتب تنسيق التقويم والاعتماد.
- تيوليون، حبيب. (2003). التقويم تكنولوجيا أم أيدلوجيا. **مجلة العلوم الإنسانية *(الجزائر)***، ع 19، 67-90.
- جويلي، مها عبد الباقي. (2002). ***دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية***. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- مصطفى، أحمد سيد؛ ومحمد مصيلحي الأنصاري. (2002). ***برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجـال التربوي***. قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
- جويلي، مها. (2002). ***المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين***، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ص:41- 106.
- أحمد، السيد خليل؛ وإبراهيم عباس الزهيري. (2001). ***الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومـات***. المؤتمر السنوي التاسع. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 339.
- العقيلي، وصفي عمر. (2001). ***المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة***. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.
- أحمد، مروة. (2001). مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. ***مجلة مجلس اتحاد الجامعات العربية***، ع 39، عمان (الأردن): الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- بسيوني، عبد النبي. (2001). ***بحوث ودراسات في نظم التعليم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر***. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- شحاتة، حسن. (2001). ***التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق***. القاهرة: مكتبـة الـدار العربية للكتاب.

- عبد الدايم، عبد الله. (2000). ***الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية***. بيروت: دار العلم للملايين.

- ناجي، فوزية محمد سعيد. (1998). ***إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد (الأردن).

- أبو نبعة، عبد العزيز وفوزية مسعد. (1998). ***إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي***. بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 13-15 ديسمبر، ص: 1-34.

- شميث، وارين ، وجيروم فانجا. (1997). ***مدير الجودة الشاملة***. ترجمة/ محمود عبد الحميد مرسي. الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، ص 40.

- سلامة، رمزي؛ وتيسير النهار. (1997). ***الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين***. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية والمنعقد في صنعاء في الفترة 1-3 مارس (آذار).

- المحافظة، سامح محمد؛ وهاشم جاسم السامرائي. (1996). أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي. ***دراسات: العلوم التربوية***، مج 23، ع 2.

- السلمي، علي. (1995). ***إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000***. القاهرة: دار غريب .

- الزامل، خالد. (1993). ***مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية***، ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية. القاهرة، 19- 21 ابريل.

- الأحمد، خالد. (1990). التدريب التربوي لهيئة التدريس الجامعي. ***مجلة التربية***، ع62، السنة20، دمشق: وزارة التربية.

- أحمد، زيد علي. (1988).***المرشد لتحقيق النوعية***. بغداد: مطبعة الزمان.

- حياوي، موفق. (1987). دراسة مقارنة لإعداد وتدريب الأستاذ الجامعي. ***مجلة اتحاد الجامعات العربية***، ع 22.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

- Alexander, Gary and Carolyn Keeler. (1995). ***Total Quality Management: The Emperor's Tailor***. ERIC, ed.: 387922.

- Bank, John. (2000). ***The Essence of Total Quality Management***. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Bensimon, E.M. (1995). Total Quality Management in the Academy: a Rebellious Reading, ***Harvard Education Review***, 65(4), pp 593-611.

- Coate, L.E. (1991)."Implementing Total Quality Management in a University Setting". In: L.A. Sherr and D.J. Teeter (eds.), ***Total Quality Management in Higher Education: New Directions for Institutional Research***, No. 71, Autumn , pp. 27-38.

- Cornesky, R. et, al. (1990). *Using Deming: Improving Quality in Colleges and Universities*. Madison, WI: Magma Publications.
- Ewell, P. (1991). Establishing a Campus –Based Assessment Program. In: *Curriculum Transition: Perspectives on the Undergraduate Experience*. Edited by C. Conrad and J. Haworth. Ginn Press: ASHE reader series.
- Freed, Klugman M. and J. Fife. (1997). *A Culture of Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. ERIC Clearinghouse on Higher Education DC. BBB32577. George Washington University DC. Graduate School of Education and Human Development.
- Hixon,J. and K. lovelace.(1992).**Total Quality Management Challenge to Urban School**. Education 2, Leadership, 50 (3) P.6-24 .
- Huba & Freed. (2000). *Learner-Centered Assessment on College Campuses: Shifting the Focus from Teaching to Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Huffman, Jan B. (2000-2001). How Shard leadership Promotes the Development of Professional Learning Community. *National Forum of Education and supervision Journal*, 17(3), 373-5.
- Jablonski, Joseph R. (1991). *Implementing Total Quality Management: an Overview*. Santiago, Preiffer, U. S. A ,P.70.
- Jaideep, Motwani and Ashok Kumar. (1997). The Need for Implementing Total Quality Management in Education. *International Journal of Educational Management*, 11(3) , PP. 131–135.
- Johannsen, Carl Gustav, (2000). Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective, *Journal of Documentation*,56(1) , ERIC NO: E1608496.
- Kellaghan, T. (2000). *Using Assessment to Improve the Quality of Education*. Paper Prepared for the International Working Group on Education, Florence, 14-16 June.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. 10th ed. London: Prentice Hall International.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman. (2000). *Operations Management: Strategy and Analysis*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lovelock, C. (2002). *Instant Feedback for Learner Training Using Individual Assessment Cards*. English Teaching Forum. October, 40(4), 26-34. Washington. USA.
- Motwani, Jaideep (1995). Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and Future Research Directions, *Journal of Education for Business*, 71(2) November
- Paula, Y.K. Kwan. (1996). Application of Total Quality Management in Education. Retrospect and Prospect, *International Journal of Educational Management*, 10 (5), PP. 25–35.
- Ramona, Kay Michael and Victor E. Sower, (1997). A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. *Quality Management & Technology*, Vol. 4 No. 2, pp. 104-120.

- Snijders, T.A.B, and R.J Bosker. (1999) *Multilevel Analysis: an Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publications.

- Srikantham, G. and J. Dalrymple. (2001). A Fresh Approach to a Model for Quality in Higher Education. The Sixth International Conference in ISO 9000 and Total Quality Management, Scotland, UK.

- Stebbing, I. (1986). Quality Assurance: the Route to Efficiency and Competitiveness. London: Ellis Hopwood Ltd.,

- Taylor, Steve and Robert Bogdan. (1997). Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley sons.

- Taylor, W.A. and F.M. Hill. (1992). Implementing TQM in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 5(5), pp. 4-9.

- Tribus, M. (1986). TQM in Education: the Theory and How to Put it to Work, In: *Quality Goes to School: Readings on Quality Management in Education*, American Association of Schools, 61(5), pp. 404-6.

- Waks, Shlomo and Moti Frank. (1996). Application of the T.Q.M Approach Principle and the ISO 9000 Standards in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education*, 24(3) pp. 249-258, ERIC, ED: 607090.

- Williams, P. (1993). Total Quality Management: Some thoughts, *Higher Education*, 25 (3), pp 273-275.

الملاحـــــق

مثال تطبيقي:

- **المؤشر الأول:** نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس المكافئ:

القيــم- الحقول الأدبية:

1: 30 فأقـل = 50

1: 30 – 39 = 30

1: 40 – 49 = 20

1: 50 + = 10

القيــم- الحقول العلمية:

1: 20 فأقـل = 50

1: 20 – 30 = 30

1: 30 – 40 = 20

1: 40 + = 10

- **المؤشر الثاني:** نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه إلى عدد البرامج التـي تعطـي شهادة بكالوريوس:

القيــم:

3 فأكثر: 1 (برامج) = 50

2.9: 1 = 30

1 - 1.9: 1 = 20

1 فأقـل: 1 = 10

- **المؤشر الثالث:** نسبة غير المتفرغين إلى المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%25 فأقـــل = 50

%25 – 34 = 30

%35 –44 = 20

45 فأكثـــر = 10

- **المؤشر الرابع:** نسبة أعضاء التدريس الإضافي إلى المتفرغين من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%5 فأقـــــل = 50

%5 – %14 = 30

%15 ÷ 24 = 20

%25 + = 10

- **المؤشر الخامس:** نسبة حملة الماجستير إلى حملة الدكتوراه من أعضاء هيئة التدريس:

القيـــم:

%20 فأقـــل = 50

%20 – 29 = 30

%30 – 39 = 20

%40 فأكثـــر = 10

- **المؤشر السادس:** نسبة الناتج البحثي إلى عدد المتفرغين من أعضاء هيئـــة التـــدريس بدرجـــة دكتوراه خلال سنة:

القيــم:

1 فأكثــر = 50

74 = 30

51 - 75 = 20

50 فأقــل = 10

– **المؤشر السابع:** نسبة الطلبة الجدد إلى المتوقع تخرجهم خلال العام نفسه:

القيــم:

1 فأقــل = 50

12 = 30

15 - 13 = 20

15 فأكثــر = 10

– **المؤشر الثامن:** نسبة عدد أجهزة الحاسوب المتوافرة لاستعمال الطلبة إلى عدد الطلبة:

القيــم:

15% فأكثــر = 50

10 - 15% = 30

5 - 10% = 20

5% فأقــــل = 10

مثال توضيحي:

فرضنًا أن المؤشر الأول أعطى الوزن 30% (15% لكل حقل) وبقية المؤشرات لها أوزان متساوية، (10%) لكل منها وأن المؤشرات تم قياسها في جامعة K1 وK2 كما هي مدونة في الجدول على التوالي:

$f_{i1}(X,C)$	40	20	30	20	50	10	20	30	40
$f_{i2}(X,C)$	30	20	20	10	40	20	10	10	30

عليه فإن علامة مستوى النوعية Y_Kستكون:.

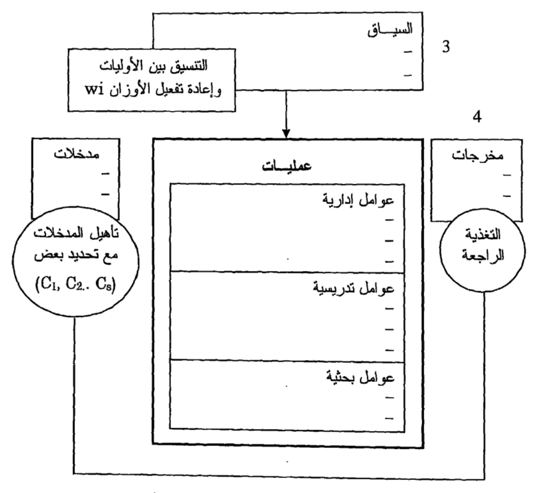
$$Y_{Kj} = F(X,Y,C) = \sum_{i=1}^{N} w_{ij} f(X,C), j = 1,2.$$

$$Y_{K1} = 29, Y_{K2} = 21.5$$

وبذلك فإن مستوى النوعية في جامعة K_1 أعلى منه في جامعة K_2 (الأسلوب نفسه مع نموذج الضرب). أما علامة مستوى الكفاءة Y_K^* ستكون بالطريقة نفسها حسب صيغة المعادلة

$$Y_K^* = F(X,Y,C) = \prod_{i=1}^{N} w_i f(X,C)$$

وبالأسلوب نفسه يتم تحديد المعايير الأخرى حسب نوعية المدخلات وصيغ الدالة $F(X,Y,C)$ الرياضية التي تربط المخرجات والمدخلات والعوامل المؤثرة.



شكل يوضح نموذج بسيط لعمل جامعة افتراضية (X)

Mathematical Model for Comparing the Effectiveness of the Higher Education Programs in Algerian Universities and the Improvement of its Quality with Respect to Total Quality Terms

Dr.Bachioua Lahcene Abd Allah
Assistant Professor in Applied Mathematics
Delmon University for Science & Technology
Manama - Kingdom of Bahrain

Abstract

The educational process is an integrated process that aims to achieve integration between the efforts that are exerted and the results in order to ensure the development and improvement of the level of the educational process and ensure its efficiency and effectiveness. The interrelated units forming the educational process are always related to the complete control of the total quality so as to come up with an output that realizes complete satisfaction to the beneficiary.

This study tackles some scientific and practical methods represented in the mathematical models that allow the control of the operations in view of the quality of the input kind and the efficiency of the output in compliance with the TQ standards and the operations (the actions and behaviors and the planned regular activities) so as to ensure the provision of a high reliability in the output, and upgrade the system efficiency and an accurate review in accordance with regulations and results.

The TQ includes the control and design of the output and several inputs that undergo several operations that guarantee continuous improvement in the overall system according to the standards, specifications and the criteria of TQ. The study stresses the fact that the achievement of the effectiveness of the quality of the higher educational programs (the Algerian universities) is possible in accordance with data of the TQ inputs if the terms and conditions mentioned in the study are taken into consideration and complied with.

بحوث باللغة الإنجليزية

واقع التوافق الاستراتيجي
ما بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال
وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية

الدكتور/ جمـــال أبو دولـــة

أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة اليرمـــوك
المملكة الأردنية الهاشمية

الدكتور/ لـــؤي صالحيـــة

أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعـــة اليرمـــوك
المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التوافق الاستراتيجي ما بين الاستراتيجيات في المستوى الوظيفي والمتمثلة باستراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية التصنيع، استراتيجية الأعمال وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من عينة قوامها (33) شركة صناعية عاملة في مدينة الحسن الصناعية في الأردن من أصل (39) شركة يعمل في كل منها 250 عامل فأكثر. لقد استخدم الباحثان استبانة صممت خصيصا لأغراض هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانات هذه الدراسة على ثلاث مستويات إدارية هي: (المدير العام، ومدير إدارة الموارد البشرية، ومدير التصنيع) في الشركات المذكورة أعلاه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق عملية التوافق ما بين كل من استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التصنيع؛ استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال؛ استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.

كما أظهرت هذه الدراسة أن تحقيق التوافق الاستراتيجي ما بين الاستراتيجيات الثلاث سالفة الذكر مجتمعة، تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي. وفي ظل نتائج الدراسة الحالية خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات.

- Skinner, W., (1974). The focused factory. ***Harvard Business Review***, 52, 113-121.
- Stewart, T. A. (1996). Human resources bites back. ***Fortune***, May, 175.
- Sun, H., and Hong, C., (2002). The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. ***Technovation***, vol. 22, 699-705.
- Swamidass, M., (1986). Manufacturing strategy: its assessment and practice. ***Journal of Operations Management***, vol. 6, No. 4, 471-484.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T., 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. ***Management Science***, 33, 509-524.
- Thompson, A., and Strickland, J., (1990). ***Strategic Management: Concepts and Cases*** (5th ed.). Homewood, IL: BPI/Irwin.
- Venkatraman, N., (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. ***Academy of Management Review***, vol. 14, No. 3, 423-444.
- Ward, P., and Duray, R., (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. ***Journal of Operations Management***, Vol. 18, 123-138.
- Ward, P., Bickford, D., and Leong, G. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. ***Journal of Management***, vol. 22, No. 4, 597-626.
- Wheelwright, C., (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. ***Strategic Management Journal***, vol. 5, 77-91.
- Wright, P. M., & Snell, S. A., (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. ***Human Resource Management Review***, 1 (3), 203-225.
- Wright, P., Dunford, B., Snell, S., (2001). Human resources and the resource based view of the firm. ***Journal of Management***, Vol. 27, 701-721.
- Youndt, A., Snell, A., Dean, W., and Lepak, P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. ***Academy of Management Journal***, vol. 39, No. 4, 836-866.

- Kathuria, R., and Igbaria, M., (1997). Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (6), 611-629.
- Kathuria, R., and Partovi, F., (2000). Aligning work force management practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination. *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, No. 2, 215-234.
- Kathuria, R., and Partovi, F., (2000). Aligning work Force Management Practices with competitive priorities and process technology: A conceptual examination. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (2), 215-234.
- Kerr, M., and GreenHalgh, R., (1991). Aspects of manufacturing strategy. *Production Planning & Control*, Vol. 2, No. 3, 194-206.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *Int. Journal of Human Resource Management*, 11:2, April, 336-365.
- Lindman, T., Callarman, E., Fowler, L., and McClatchey, A., (2001). Strategic consensus and manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, No. 1, 45-64.
- Luftman, N., Papp, R., and Brier, T., (1999). Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association for Information Systems*, vol 1, No. 11, 1-32.
- Miles, E., and Snow, C. (1984). Fit failure and the hall of fame. California Management Review, vol. 26, pp. 10-28.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.
- Papke-Shields, E., and Malhotra, K., (2001). Assessing the impact of manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, vol. 19, No. 1, 5-22.
- Porter, E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 34-46.
- Reich, H., and Benbasat, I., (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, vol. 20, No. 1, 55-81.
- Rondinelli, D., Rosen, B., and Drori, I. (2001). The struggle for strategic alignment in multinational corporations: Managing readjustment during global expansion. *European Management Journal*, vol. 19, No. 4, pp. 404-416.
- Santos, F., (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. In*ternational Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 610-628.
- Schroeder, G., Anderson, V., and Cleveland, G., (1986). The content of manufacturing strategy: an empirical study. *Journal of Operations Management*, vol. 6, No.4, 405-415.

References

- Avella, L., Fernandez, E., and Vazquez, J., (1999). The Large Spanish industrial company: Strategies of the most competitive factories. ***Omega, The International Journal of Management Science***, 497-514.
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., and Wilson, D., (2004). Using and validating the strategic alignment model. ***Journal of Strategic Information Systems***, xx, 1-24.
- Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management. ***Strategic Human Resource Management***, vol. 7, No. 5, 51-63.
- Bozarth, C., Edwards, S., 1997. The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on plant Performance. ***Journal of Operations Management***, 15 3, 161-180.
- Chan, E., Huff, L., Barclay, W., and Copeland, G., (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. ***Information Systems Research***, vol. 8, No. 2, 125-150.
- Cragg, P., King, M., and Hussin, H. (2002). IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. ***Journal of Strategic Information Systems***, vol. 11, 109-132.
- Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., Bates, K.A., Flynn, E.J., 1990. Empirical research methods in operations management. ***Journal of Operations Management***, 9 (2), 250-284.
- Fombrun, J., Ticky, M., and Devana, A., (1984). ***Strategic Human Resource Management***, Willey, New York.
- Hayes, H., and Wheelwright, C., (1984). ***Restoring Our competitive Edge***. Wiley, New York.
- Hays, H., and Wheelwright, C., (1979). Link manufacturing process and product life cycles. ***Harvard Business Review***, January - February, 133-40.
- Henderson, C., and Venkatraman, N. (1991). Understanding strategic alignment. ***Business Quarterly***, vol. 55, 72-77.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. ***Personnel Psychology***, 42, 727-786.
- Jermias, J., and Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. ***Management Accounting Research***, 15, 179-200.
- Joshi, M., Kathuria, R., and Porth, S. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. ***Journal of Operations Management***, 21, 353-369.

Appendix B

Sample calculation of the alignment scores:

Consider, for example, that the business strategy emphasis in a given firm on the two competitive strategies was as follows: Cost = 3.00 and Quality = 3.50. The manufacturing strategy of that same firm, however, rated the two strategies as follows: Cost = 2.50 and Quality = 4.00. The human resource strategy of that same firm, however, rated the two strategies as follows: Cost = 2.00 and Quality = 3.00.

Based on the above scores, the alignments for the given firm are calculated as:

Business—Manufacturing alignment (Cost)	= 3.00 * 2.50	= 7.50.
Business—Manufacturing alignment (Quality)	= 3.50 * 4.00	= 14.00.
Business—Manufacturing alignment	= SQRT (7.50*14.00)	= 10.25.
Business—HR alignment (Cost)	= 3.00 * 2.00	= 6.00.
Business—HR alignment (Quality)	= 3.50 * 3.00	= 10.5.
Business—HR alignment	= SQRT (6.00 * 10.5)	= 7.94.
HR—Manufacturing alignment (Cost)	= 2.00 * 2.50	= 5.00.
HR—Manufacturing alignment (Quality)	= 3.00 * 4.00	= 12.00.
HR—Manufacturing alignment	= SQRT (5.00 * 12.00	= 7.75.
Overall Strategic alignment	= SQRT (10.25 * 7.94 * 7.75)	= 25.11.

Q5. High levels of employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself.	☐	☐	☐	☐	☐
Q6. A mix of individual and group criteria for performance appraisal that is mostly short-term and results oriented.	☐	☐	☐	☐	☐
Q7. Extensive and continuous training and development of employees.	☐	☐	☐	☐	☐
Q8. Relatively fixed and explicit job description.	☐	☐	☐	☐	☐

The following statements help us understand your Manufacturing strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's manufacturing priorities (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
Q1. Statistical process control.	☐	☐	☐	☐	☐
Q2. Updating process equipment.	☐	☐	☐	☐	☐
Q3. Developing new processes for new products.	☐	☐	☐	☐	☐
Q4. Developing new processes for old products.	☐	☐	☐	☐	☐
Q5. Ensuring conformance of final product to design Specifications.	☐	☐	☐	☐	☐
Q6. Ensuring consistency and accuracy in manufacturing.	☐	☐	☐	☐	☐
C7. Reduce inventory.	☐	☐	☐	☐	☐
C8. Increase capacity utilization.	☐	☐	☐	☐	☐
C9. Increase equipment utilization.	☐	☐	☐	☐	☐
C10. Reduce production costs.	☐	☐	☐	☐	☐
C11. Improving labor productivity.	☐	☐	☐	☐	☐
C12. Running equipment at peak efficiency.	☐	☐	☐	☐	☐

Appendix A.

Extracted from the questionnaire of the study showing main variables:

The following statements help us understand your business strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's business strategy (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
Q1. Consistent quality	☐	☐	☐	☐	☐
Q2. Conformance to product specifications	☐	☐	☐	☐	☐
C3. Low price	☐	☐	☐	☐	☐
Q4. Large number of product features or options	☐	☐	☐	☐	☐
Q5. Accuracy in manufacturing	☐	☐	☐	☐	☐

Relative to your industry's average or to comparable organizations, what is your opinion, the performance of your organization in regard to the following criteria (1 = significantly lower to 5 = significantly higher):

	5	4	3	2	1
Perf-1. Market share					
Perf-2. Sales growth	☐	☐	☐	☐	☐

The following statements help us understand your HR strategy. Please indicate by ticking the appropriate box the extent to which you agree with each statement as best reflecting your company's Human Resource practices (1 = very weak to 5 = extremely important):

	5	4	3	2	1
C1. A relatively fixed job description which does not allow ambiguities.	☐	☐	☐	☐	☐
C2. Performance appraisal guided by short term results	☐	☐	☐	☐	☐
C3. Monitoring market pay levels for its use in the compensation programmers.	☐	☐	☐	☐	☐
C4. Minimum levels of training and development.	☐	☐	☐	☐	☐

Measures of organizational performance used in this study are based on the perceptions of the GMs' perceptions. While objective and financial measures of performance are preferred in the strategy literature, we have argued for the appropriateness of perceptual measures. Future studies of alignment might extend this study by incorporating more objective measures of organizational performance, such efficiency (using Data Envelopment Analysis), and results of customer satisfaction.

In conclusion, a business strategy (including manufacturing, and HR) should address two questions: 'What business we are in?' and 'What is our basis of competitive advantages?' This implies that manufacturing, HR, and business strategy must mutually fit each other. Therefore, five main implications can be drawn from the current research findings. First, this research demonstrated that alignment between business strategy, manufacturing strategy, and human resources strategy were clearly linked to organizational performance. Second, the findings in Table 4 indicated that all subcomponents (manufacturing-business alignment, HR-business alignment, HR-manufacturing alignment) of overall strategic alignment and the overall strategic alignment do influence performance, which implies that a sustainable competitive advantage requires superior position on all subcomponents of the overall strategic alignment. Third, a change in attitude towards the role of manufacturing and human resource is necessary to accomplish the alignment, and consequently competitive advantages. Fourth, in additional to alignment between business strategy and functional strategies, the alignment among functional strategies should be considered. Finally, the findings indicate that alignment pays off.

The results of the study as shown in Table 4, highlights the following:

1- The manufacturing-business alignment has a positive influence on performance, and higher alignment means better performance.

2- The HR-business alignment has a positive influence on performance, and achieving higher alignment means better performance.

3- The HR-manufacturing alignment has a positive influence on performance, and firms that better link their HR practices with manufacturing strategy are performing better than the ones that fail to do so.

4- The overall strategic alignment of a firm has a positive influence on performance, which indicates that firms achieving high integration among their strategies are better than the ones that do not.

The above research findings support the study's major propositions that manufacturing firms that achieve high strategic alignment among their strategies (business, manufacturing, and human resource) are more likely to perform better than those that do not.

7- Conclusions and Implications:

This study has attempted to explore the relationship between strategic alignment (business, manufacturing, HR, and overall) and business performance in an industrial park in Jordan. Based on a sample of manufacturing firms from several industries, the study revealed a direct influence between alignment and performance of the unit. Also, the study supported the argument that organizations need to achieve a fit and integration among functional strategies and their broader strategies. The study clearly showed the idea that a shared understanding of organizational objectives by managers across the organization is central to alignment.

This study found that there is a significant positive relation between strategic alignment (manufacturing-business, manufacturing-HR, HR-business, and overall) and the improvement of business performance. It may be argued that there are many other factors that may contribute to the improvement of performance, but alignment is indeed one of them. Also, the paper does not suggest that manufacturing and HR are the only functions that contributes to business strategy. The strategic process should include other function (e.g. marketing and R&D).

Table 4
One-way ANOVA between strategic alignment (components) groups and performance (moderation). N = 33

	Alignment (n)	Performance-1	Performance-2	Overall Performance
Manufacturing – Business alignment	Low alignment (8)	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment (17)	3.0588	3.1176	3.0882
	High alignment (8)	3.6250	3.8750	3.7500
	F ratio	4.98	9.91	11.27
	F prob.	0.015	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes
HR–Business alignment	Low alignment (8)	2.7500	2.7500	2.7500
	Medium alignment (17)	3.1176	3.2353	3.1765
	High alignment (8)	3.6250	3.6250	3.6250
	F ratio	6.52	4.43	7.86
	F prob.	0.004	0.021	0.002
	Significance	Yes	Yes	Yes
HR-Manufacturing alignment	Low alignment	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment	3.0588	3.1176	3,0882
	High alignment	3.3250	3.8750	3.7500
	F ratio	4.98	9.91	11.27
	F prob.	0.014	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes
Overall alignment	Low alignment	2.8750	2.7500	2.8125
	Medium alignment	3.00	31176	3.0588
	High alignment	3.7500	3.8750	3.8125
	F ratio	9.10	9.91	15.52
	F prob.	0.001	0.000	0.000
	Significance	Yes	Yes	Yes

Table 3
Alignment descriptive statistics:
mean and standard deviation. N=33

Alignment	Variables	Mean	Standard deviation
Manufacturing-Business	Quality	12.84	5.14
	Cost	12.21	4.22
	Total alignment	12.33	4.20
HR-Business	Quality	11.15	4.34
	Cost	10.70	3.07
	Total alignment	10.69	2.96
HR-Manufacturing	Quality	10.11	4.74
	Cost	11.56	3.02
	Total alignment	10.65	3.61
Strategic	Overall	38.06	16.42

B- Strategic Alignment and Performance:

To test our proposition, one-way analysis of variance (ANOVA) was used to test the relationship between the components of strategic alignment (manufacturing-business alignment, HR-business alignment, HR-manufacturing alignment and overall organizational strategic alignment) and each or overall measure of the organizational performance. For this analysis, the sample with complete data for each component of strategic alignment was split into three groups of firms based on their alignment (moderation) scores. For ease of reference, these three groups of firms were referred to as 'high', 'medium', and 'low' alignment. The first and third quartile was used in splitting the sample for each alignment component. The ANOVA compared the mean performance scores for the three groups in each alignment component. The means and F values are reported in Table 4. The F values reported in Table 4 were all significant at ? <= 0.05. Performance was consistently highest in highly aligned groups of firms. Also, the data shows firms that achieve higher levels of alignment will have higher levels of performance.

Examining the correlation in Table 2; under "Perf-1 and Perf-2" (sixth and eighth columns, respectively) ; reveals that all manufacturing strategy items are significantly correlated on both performances. These correlations are among the highest in the two columns, which suggests that it is primarily manufacturing specific items that determine organizational performance. However, all business strategy items are also significantly correlated on both performances, but little less. All HR strategy items are positively correlated with organizational performances, but a particular HR items were always significantly related to both performances such as C1, C4, Q7 and Q8.

A- Alignment Scores Based on Moderation Approach:

Alignment was measured using the moderation approach (Venkatraman, 1989), as measured by multiplying the ratings for each strategy items (Chan et al., 1997). In this case, a high rating for business strategy and a high rating for manufacturing strategy will result in a high alignment measure. On the other hand, a low rating for business strategy and a low rating for manufacturing strategy will give a low alignment score. For example, for each company and each strategy area, the rating for business strategy was multiplied by the rating for manufacturing strategy. An ideal aligned firm would score 25 on each item. In order to find the total alignment of each sub-alignment strategy, the square root of the multiplication of ratings of each strategy was found. An ideal totally aligned firm would score 25 on each alignment. Results presented in Table 3 show that companies are pursuing to align their manufacturing strategies with their business strategies more than pursuing aligning their HR strategies with business or manufacturing strategies. The overall strategic alignment was calculated by finding the square root of multiplying total alignments for each sub-alignment. A totally aligned firm would score 125 for overall strategic alignment. The mean product for overall strategic alignment is shown in Table 3. The scores for overall strategic alignment ranged from 21 to 54, with a mean of 38.06 and a standard deviation of 16.42. This high variability indicated that a wide range of different situations were covered in the sample. It also showed that respondents had used the full range of possible responses on the questionnaire. However, a mean of 38.06 is considered very low compared to a possible score of 125. The example in Appendix B illustrates the process of calculating the alignment scores.

Table 2
Constructs descriptive statistics:
mean, S.D., Kruskal-Wallis test, and Correlations. N = 33

Constructs (as appeared on the survey*)	Mean	S.D	K-Wallis test (α <= 0.05)	Organizational Performance Correlation (α <= 0.05)					
				Perf-1		Perf-2		Overall Performance	
				Correl	P	Correl	P	Correl	P
Business Strategy									
Q1	3.76	0.87	0.124	0.459	0.004	0.260	0.072	0.407	0.009
Q2	3.82	0.77	0.024	0.496	0.002	0.267	0.066	0.413	0.006
Q4	3.36	0.93	0.209	0.367	0.018	0.334	0.029	0.403	0.010
Q5	4.03	0.77	0.207	0.348	0.024	0.427	0.007	0.448	0.005
C3	3.33	0.82	0.169	0.361	0.020	0.452	0.004	0.471	0.003
Human Resource strategy									
C1	3.12	0.74	0.729	0.253	0.077	0.400	0.011	0.382	0.014
C2	3.18	0.73	0.692	0.159	0.189	0.313	0.038	0.278	0.059
C3	3.36	0.70	0.805	0.093	0.303	0.375	0.016	0.281	0.056
C4	3.15	0.62	0.361	0.290	0.051	0.229	0.100	0.296	0.047
Q5	3.15	0.62	0.785	0.112	0.268	0.249	0.081	0.213	0.117
Q6	3.24	0.97	0.159	0.216	0.114	0.263	0.070	0.278	0.059
Q7	2.91	0.98	0.818	0.364	0.019	0.277	0.060	0.365	0.018
Q8	3.15	1.20	0.164	0.425	0.007	0.438	0.005	0.497	0.002
Manufacturing Strategy									
Q1	3.33	1.14	0.003	0.502	0.001	0.409	0.009	0.521	0.001
Q2	3.15	1.03	0.046	0.440	0.005	0.462	0.003	0.520	0.001
Q3	3.18	1.07	0.115	0.468	0.003	0.615	0.000	0.629	0.000
Q4	3.24	1.00	0.013	0.485	0.002	0.543	0.001	0.594	0.000
Q5	3.58	1.03	0.012	0.649	0.000	0.651	0.000	0.749	0.000
Q6	3.58	1.09	0.018	0.462	0.003	0.616	0.000	0.627	0.000
C7	3.12	1.17	0.037	0.303	0.043	0.542	0.001	0.496	0.002
C8	3.55	0.90	0.076	0.566	0.000	0.648	0.000	0.702	0.000
C9	3.67	0.82	0.016	0.586	0.000	0.491	0.002	0.617	0.000
C10	3.67	0.92	0.167	0.398	0.011	0.486	0.002	0.513	0.001
C11	3.82	0.88	0.047	0.558	0.000	0.505	0.001	0.610	0.000
C12	3.70	0.85	0.051	0.620	0.000	0.518	0.001	0.651	0.000
Organizational Performance									
Perf-1	3.58	0.75	0.582	---		0.723	0.000	0.928	0.000
Perf-2	3.58	0.75	0.239	0.723	0.000	---		0.928	0.000

**Note: see Appendix A for abbreviation description.*

6- Results of the Study:

By using the non-parametric Kruskal-Wallis tests on 27 items, the researchers of this study found no significant differences between groups of the investigated firms as shown in Table 2. Thus it was concluded that the groups of firms could be treated as one sample for further analysis. All firms were manufacturing-based companies with different product lines. Kruskal-Wallis tests only identified one variable that differed across these types of firms, which suggested that the manufacturing firms with different product lines were similar and could be treated as one sample. We present descriptive statistics and correlation coefficients for the various independent variables representing measures of business strategy, HR strategy, manufacturing strategy and the dependent variable representing measure of organizational performance in Table 2. Most constructs items were significantly and positively associated with one of the performance measures if not with both at the $p<=0.05$ level or less. All business strategy items and manufacturing strategy items had significant correlations with both dimensions of organizational performance and overall performance. Seven items of the eight human resource items had significant correlations with overall organizational performance. The only exception was employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself. The descriptive statistics for the items used to measure business strategy, human resource strategy, manufacturing strategy, and organizational performance are reported in Table 2. Respondent's responses of for each item took the full range of values from 1 to 5.

The research questionnaire, accompanied by an informational letter, was handed in person to the General Managers, Human resource managers, and Operation managers of all firms included in the population frame. Instructions were given that each respondent have their own questionnaire and that they only need to respond to their relative questions of interest. In other words, each questionnaire consists of three parts, and each part of the questionnaire was distributed to the in charge. In short, the final sample for the study consisted of 33 firms after the excluding of improper responses. The response rate was approximately 84 percent. This response rate is high when compared to other empirical studies in the field of management. The survey used in this study can be shown in Appendix A.

B- Measurement Issues.

Inter-item analysis was used to check business strategy, human resource strategy, and manufacturing strategy scales for internal consistency or reliability (Nunnally and Bernstein, 1994). Specifically, Cronbach's coefficient alpha is calculated for each scale, as recommended by Flynn et al., (1990). Cronbach's coefficient alphas, reported in Table 1, are all at acceptable levels for research analysis since scales exceed the lower limits of acceptability, generally considered to be around 0.60 (Nunnally, 1978; Flynn et al., 1990).

Table 1
Cronbach's ? coefficients for the items instrument
(number of items for each variable shown in parentheses). N = 33.

Construct	Variables *	Cronbach's α
Business Strategy	Quality (4)	0.8162
	Cost (1)	----
HR Strategy	Quality (4)	0.7189
	Cost (4)	0.8296
Manufacturing Strategy	Quality (6)	0.9228
	Cost (6)	0.8665

** Note, see Appendix A for detailed description of the questionnaire.*

(Kathuria and Igbaria, 1997). For the purpose of this study, we considered the following competitive priorities, cost and quality. Given the multi dimensional nature of these priorities, multiple items were used to capture a manufacturer's emphasis on each competitive priority as listed in Appendix A. The following reflects manufacturing strategy associated with cost and quality (Kathuria and Partovi, 2000).

- The low cost scale that we use captures the competitive priority of low cost by measuring the emphasis placed on reducing production costs, reducing inventory, increasing equipment utilization, and increasing capacity utilization.
- The quality scale that we use includes items related to the important quality aspect of process control and process management (Ward and Duray, 2000). Specifically, the scale measures organizational emphasis on statistical control systems, updating process equipment, and developing new processes for new and old products.

(4) Organizational Performance:

Organizational performance was the dependent variable in this study. Swamidass and Newell (1987), among others, noted the difficulty of obtaining objective financial measures of performance, such as profit, market share, and sales growth. Although it is preferable to use objective measures of performance, such measures are hard to compare across units with different technologies, product lines, and competitive priorities (Bozarth and Edwards, 1997). Hence, perceptual measures of organizational performance were adopted, which included market share and sales growth, relating to the business unit's perceived position in relation to competitors.

5- Research Methodology:

A- The Sampling Procedure and Sample:

The study focused on manufacturing firms within Al-Hassan Industrial Estate in Jordan. The population framework consisted of the top 39 manufacturing firms in terms of their workforce (greater than or equal to 250 employees). The most available up-to-date (year of 2004) list of companies operating at the industrial park was provided by Irbid Chamber of Industry.

The human resource management practices associated with the quality includes:

- Relatively fixed and explicit job description.
- High levels of employee participation in decisions relevant to immediate work conditions and the job itself.
- A mix of individual and group criteria for performance appraisal that is mostly short-term and results oriented.
- Extensive and continuous training and development of employees.

(3) **Manufacturing Strategy:**

Traditionally, manufacturing activities were not supposed to contribute to the competitive advantages of a company since it was only considered as merely operative and based on obtaining maximum efficiency (Avella et al., 1999). The manufacturing function was regarded merely as a collection of resources and constraints, and was expected to fulfill as efficiently as possible the production targets generated by the current marketing strategy within capacity and capital expenditure constraints imposed by current financial strategy. Since the business environment becomes more competitive, manufacturing activities have been paid more emphasis. It has been recognized that manufacturing activities could contribute a lot to business performance and it has been put to a posture of strategy - the manufacturing strategy (Sun and Hong, 2002).

Manufacturing strategy is concerned with key decisions about the specific role to be played by the manufacturing component of an organization in achieving competitive advantage. In other words, manufacturing strategy is regarded as the manner in which the business unit deploys its manufacturing resources to complement the business strategy (Hays and Wheelwright, 1984). The manufacturing strategy, derived from business strategies, outlines the choice of a "dominant attitude" also called the competitive priority for a company (Hays and Wheelwright, 1979). However, Wheelwright (1984) defined four competitive priorities of manufacturing: cost efficiency, quality, flexibility and dependability to articulate how manufacturing can support a company's competitiveness. It is difficult for a company to offer superior performance along all the competitive priorities simultaneously. Instead, the company attaches varying degrees of importance to each priority

The next two sections discusses the functional strategies of manufacturing and HR, based on the argument that functional strategies "add detail to business strategy" (Thompson and Strickland, 1990), and their primary role is to support the overall business strategy.

(2) Human Resource Strategy:

The human resource function has consistently faced a battle in justifying its position in organizations (Drucker, 1954; Stewart, 1996). In times of prosperity, firms easily justify expenditures on staffing, training, reward, and employee involvement systems, but when faced with financial difficulties, such HR systems fall prey to earliest cutbacks (Wright et al., 2001). The advent of the sub-field of strategic human resource management (SHRM), devoted to exploring HR role in supporting business strategy, provided one avenue for demonstrating its value to the firm. One of the most important arguments in SHRM field is that HR practices that are consistent with or support organizational strategy are more effective than those that do not (Khatri, 2000). This shift in adopting a strategic approach to the human resource function necessitates the alignment of HR strategies with overall business strategies (Baker, 1999). The critical management task is to align the formal structure and the HR systems so that they drive the strategic objectives of the organization (Fombrun et al., 1984).

Porter's (1980) model of generic strategies was later used by HR researchers to delineate the specific HR strategies that one would expect to observe under each of them (Jackson and Schuler, 1989; Wright and Snell, 1991; and Santos, 2000). For the purpose of this study, we considered human resource practices related to low cost and quality strategies. Given the multi dimensional nature of these strategies, multiple items were used to capture human resource's emphasis on each business strategy. Items listed in Appendix A, were taken from published resource (Santos, 2000).

The human resource management practices associated with the low cost includes:

- A relatively fixed job description which does not allow ambiguities.
- Job design and career definition with great focus.
- Performance appraisal guided by short term results.
- Monitoring market pay levels for its use in the compensation programmes.
- Minimum levels of training and development.

(1) **Business Strategy:**

Porter (1990) argues that an organization should respond to the external environment effectively to gain competitive advantages and it could derive its sustainable competitive advantages either by employing two basic strategies:

- Cost reduction, in which the company seeks to position itself by practicing the lowest cost in the competitive environment, which may imply the offering of goods and/or services with the lowest prices in the market.
- Differentiation, which aims at offering differentiated goods and/or services generally to niches of a market. The most common generic features used as a basis for differentiation are (Kerr and Green Halgh, 1991):
  - **Quality:** superior product features or performance.
  - **Reliability:** reliability of product delivery and timeliness of customer services.
  - **Flexibility:** the ability to offer a high variety product mix and to respond to special customer orders.
  - **Innovation:** ability to maintain a continuing supply of new and innovative products.

It should be remarked that, whereas it was previously thought that competition on the basis of cost and competition on the basis of differentiation were mutually exclusive in the sense that differentiation could only be achieved at the expense of increased cost. However, recent developments in the manufacturing management have thrown up weaknesses in this view (Kerr and Green Halgh, 1991). Thus, the idea that quality can only be achieved with an increase in cost has been challenged by the notion that improvements in quality can actually drive costs down. Therefore, the purpose of this study is not to delineate or examine every conceivable dimension of business strategy. Rather, we have focused on the ones most strongly supported by the literature and ones most strongly adopted within the Jordanian context, namely, the traditional business strategies of cost and quality. This study measured business strategy using five items as shown in Appendix A. The items were previously used and validated in studies like (Cragg et al., 2002; and Joshi et al., 2003) of strategic alignment.

strategy, thirdly, the alignment between HR strategy and manufacturing strategy, and fourthly, the overall strategic alignment. Thus the study's major proposition was: "manufacturing firms that achieve high alignment among their strategies (business, manufacturing, and human resource) are more likely to perform better than those that do not".

It should be pointed out that the above proposition only links alignment with performance. This proposition does not imply a direct link between business strategy and performance or between functional strategies (manufacturing and HR) and performance. This study adopts Cragg et al., (2002) view which points out that any link between strategy and performance is via alignment. For a business strategy or a functional strategy to directly influence performance would imply that some specific strategy must be superior. Consequently, all firms in the same industrial sector/market would adopt the same strategy. Instead, the impact on performance of business and functional strategies comes from their alignment.

This study is based on exploring and measuring the following four propositions:

1- The manufacturing-business alignment and its influence on performance.

2- The HR-business alignment and its influence on performance,.

3- The HR-manufacturing alignment and its influence on performance,.

4- The overall alignment and its influence on performance.

In order test these propositions, this study used the "system" model in reporting alignment scores which involves the computation of a single overall alignment profile or score. Also, this study used the moderation approach rather than other approaches to measure alignment.

4- Research Design:

A- The Research Instrument:

The research proposition incorporates three main variables. These are: business strategy, manufacturing strategy and HR strategy. Also, the impact of these strategies on organizational performance via manufacturing-business alignment, HR-business alignment, and HR-manufacturing alignment will be investigated, each of which were operationalized as follow.

found that there is a significant positive relation between manufacturing-business alignment and the improvement of business performance.

In the field of HR strategy, the need for alignment is also emphasized. Kathuria and Partovi (2000) examined how workforce management practices should be aligned with both the process technology of a manufacturing plant, and its competitive priorities. Similarly, Youndt et al., (1996) stated that HR systems can substantially influence performance when aligned with appropriate manufacturing strategies. Also, Santos (2000) clarified how human resource management practices are aligned to business strategies based on cost reduction, quality, delivery performance and product innovation. Baker (1999) emphasizes that adopting a strategic human resource management (SHRM) approach necessitates the alignment of HR strategies with overall business strategy, because without a clear overall strategy into which a (SHRM) approach can be integrated, then SHRM is not possible.

In the realm of addressing the alignment issue, Venkatraman (1989) described different models and measurement approaches in addressing the alignment concept. First, the "system" model which involves the computation of a single overall alignment profile or score. Second, the "bivariate" model rests on the premise that overall alignment could be meaningfully disaggregated into components examining particular dimensions. From a measurement approach perspective, alignment could be calculated by using moderation or matching approaches. Moderation approaches utilized interaction terms or weighted scores, while matching approaches utilized differences scores in the calculation of alignment. However, the literature suggests that systems approaches are superior to bivariate approaches, and that moderation approaches are superior to matching approaches (Chan et al., 1997).

3- Research Framework:

This study aimed to explore and measure the relationship between alignment and organizational performance; the manufacturing firms within Al-Hassan Industrial Estate in Jordan; based on the argument that strategic alignment has performance implications. More specifically, the study aims at exploring and measuring four aspects of strategic alignment, firstly, the alignment between business strategy and manufacturing strategy, secondly, the alignment between business strategy and HR

external marketplace as well as decide how to best structure internal arrangement of the firm to execute this market positioning strategy, while functional integration seeks consistency and reinforcement among managerial functions within a corporation's organizational structure.

The importance of alignment has been well known and documented since the late 1970s (Luftman et al., 1999). The business literature repeatedly discusses the importance and overall organizational effectiveness of strategic alignment for successful functional operations and business unit operations (Chan et al., 1997). The concept of alignment has received considerable attention by researchers who investigated and measured the alignment among business strategy, information technology/information system (IT/IS) strategy, marketing strategy, manufacturing strategy, and human resource (HR) practices, and the effect of alignment on performance (Jermais and Gani, 2004; and Joshi et al., 2003).

In the field of manufacturing strategy, the need for alignment is emphasized. Skinner's (1974) pioneering work in the field, supported by Wheelwright (1984) and Swamidass (1986), concludes that manufacturing strategy needs to be developed and in total alignment with the firm's goals and strategies. Wheelwright (1984), states that an effective manufacturing strategy is not necessarily one that promises the maximum efficiency, or engineering perfection, but rather one "that fits the business, that is, one that strives for consistency between its capabilities and policies and the business's competitive advantage". In an exploratory study, Schroeder et al., (1986) found that manufacturing mission was usually aligned with business strategy. Hayes and Wheelwright (1984) have argued that alignment between a firm's strategies at the business and functional levels is expected to have a positive impact on performance. While alluding to the indirect link between alignment and performance, these earlier studies in the operations field did not explicitly study the alignment-performance relationship. Recent studies, however, have started to explicitly examine the alignment-performance relationship. Papke-Shields and Malhotra (2001) found influence and involvement of manufacturing executives to affect alignment, which in turn, affects business performance. Similarly, in another recent study, Lindman et al., (2001) found that consensus among managers regarding the strategic business unit's (SBU's) overall competitive strategy was positively related with manufacturing task consensus, which, in turn, was positively related to SBU performance. Also, Sun and Hong (2002)

The present paper focus on exploring and measuring strategic alignment within manufacturing organizations operating in a qualified industrial zone (Al-Hassan Industrial Estate) in Jordan. Also, the study aims at investigating the relationship between alignment and performance. The paper was structured as follows. After the introduction (Section 1), the literature will be reviewed in Section 2 and research framework will be introduced in Section 3. The research design and research methodology will be discussed in Sections 4 and 5, respectively. The data analysis and the results will be reported in Section 6. The last section will include a brief conclusions and implications.

2- Literature Review:

As early as 1974, Skinner had implicitly conceptualized the need for "strategic alignment" or consensus of competitive priorities throughout the manufacturing organization (Skinner, 1974). The fundamental proposition of strategic alignment is that organizational performance is the consequence of fit between two or more factors such as strategy, structure, technology, culture and environment. Strategic alignment is achieved when various levels of employees within an organization agree on what is most important for the organization to succeed. In other words, strategic alignment is the level of agreement within an organization regarding the relative importance of cost, quality, delivery and flexibility to the organization's operational goals (Joshi et al., 2003). Alignment requires a shared understanding of organizational objectives by functional managers and the need to change functional objectives as corporate strategy evolves. Most authors suggest that an important corollary of achieving strategic alignment is presumed to be enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance (Ward et al., 1996).

The fundamental view of fit propounded by strategic management researchers and organization theorists is that it involves a search for aligning the organization with its environment and arranging resources to support that alignment (Miles and Snow, 1984). The concept of strategic fit addresses issues of business scope, distinctive competencies, and business governance. One of the key factors in alignment is the close linkage of functional operations and business strategy (Reich and Benbasat, 1996). Henderson and Venkatuman (1991) defined strategic alignment as a combination of strategic fit and functional integration. Strategic fit recognizes the need to make choices that both position the firm in an

has many pseudonyms. It is also termed fit, integration, bridge, harmony fusion and linkage (Avison et al., 2004). This concept of consensus or alignment is a central theme in the field of strategic management. For instance, when formulating corporate strategy, it is important to fit or align the organization's strategy with an internal appraisal of the firm and to an external assessment of environment opportunities and threats. Porter's (1990) contention that a firm's competitive advantage rests on its ability to organize, perform, and coordinate discrete activities so that they add value for customers is an argument for alignment. All aspects of the firm's organizational structure and management processes must be consistent and reinforcing in order to maintain competitiveness, develop flexibility, facilitate learning, legitimize diversity, manage complexity, and build commitment. Therefore, strategic alignment is important not only in developing strategies but also in their implementation. Implementation is fostered by aligning and adjusting key systems, processes, and decisions within the firm, including reward systems, information systems, resource allocations, corporate culture, and organizational objectives and priorities (Joshi et al., 2003). Firms whose strategy and structure are aligned should be less vulnerable to external change and internal inefficiencies and should thus perform better. Attention to creating or maintaining alignment is crucial because when functional decisions create misalignment with business strategy, firms can lose sales and market share.

The pace of globalization, the need to expand market share, and the acceleration of strategic alliances will make managing realignment an urgent and familiar process for more companies in the future. The ability of firms operating in global markets to adjust their internal business strategies and management practices to changing external conditions is crucial for increasing revenues and gaining market share (Rondinelli et al., 2001). Therefore, companies operating in Industrial Parks are characterized as being able to compete globally according to international standards. In order to compete globally, these companies need to take every advantage they can to remain competitive in today's environment. This new competitive environment requires companies' ability to create value for their customers and to differentiate themselves from their competitors through the formulation of a clear business strategy (Jermais and Gani, 2004). However, a clear business strategy is necessary but not a sufficient condition, because a business strategy must be supported by appropriate organizational factors in order to achieve competitive advantage and to ensure high performance (Jermias and Gani, 2004).

An Empirical Study of Strategic Alignment Between Human Resources, Manufacturing, and Business Strategies: Its Influence on Business Performance

Loay Salhieh Jamal Abu-Doleh.

Business Administration Dept.
Faculty of Economic and Administrative Sciences
Yarmouk University, Jordan.

Abstract:

The literature suggests that firms cannot be competitive if their business and functional strategies are not aligned. In theory, strategies at the functional level must align with and support business level strategies. This study focused on measuring and exploring the proposition regarding the alignment-performance relationship which states that alignment is presumed to contribute to enhanced organizational performance, just as misalignment is expected to undermine performance. The results based on a sample of manufacturing firms from Al-Hassan Industrial Estate in Jordan, include: (1) the alignment of manufacturing strategy, HR strategy and business strategy positively influences the improvement of business performances; and (2) the strategic (overall) alignment also positively influences the improvement of business performances. The conclusion is that only when functional strategies and business strategy are in alignment, can organizational functions contribute to the improvement of business performance and business objectives can be achieved.

1- Introduction:

Strategic management is concerned with policy decisions affecting the entire organization, with the overall objective being to position the organization to deal effectively with its environment. One of the research streams in strategic management has focused on strategic alignment and its impact on performance (Joshi et al., 2003). Strategic alignment is based on the resource-based view of the firm which stresses the importance of firm-specific resources, with emphasis on links among strategy, internal resources of the firm and performance (Khatri, 2000). Strategic alignment

تم تسلم البحث في مارس 2005، وقُبل للنشر في يونيو 2005.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء تعبير نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: 83 97 41 (06) (213)
88 05 41 (06) (213)
الفاكس : 82 97 41 (06) (213)
التلكس : 865 21
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

ملخصات الرسائل الجامعية

تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة: نمـوذج مقتـرح*

د. أماني السيد أحمد البري
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

مقدمــة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات سريعة ومتلاحقة في العقد الأول من هذا القرن تفوق كل تصور وخيال مما يعطى أهمية كبرى للإدارة باعتبارها في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع ومكانة أي شعب من الشعوب، ولقد مرت مصر بمرحلة تحول اقتصادي من التخطيط المركزي إلى آليات السوق، وعلى الرغم من هذا التحول إلا أننا لازلنا في حاجة كبيره إلى تغير أسلوب إدارة المنظمات بطريقة ذات توجه عالمي يمكنها الوقوف أمام المنافسة العالمية المتزايدة.

إن المتأمل لظروف العالم الحالية يجد العديد من التحديات التي يجب أن نواجهها في المستقبل القريب والتي منها على سبيل المثال:

1- حدوث ندرة في الموارد بصفة عامة.

2- اشتداد المنافسة المحلية والعالمية.

3- تزايد الكوارث والأزمات الدولية والتغيرات السياسية المتوالية.

4- تلوث البيئة وزيادة المشكلات البيئية.

5- التحول من الاهتمامات المحلية والقومية إلى العالمية (عبد الشافى محمد، 1995).

6- تنامي وتعاظم تأثير التكتلات الاقتصادية الضخمة.

* رســالة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مقدمة من: أماني السيد أحمد البرى، تحت إشراف: أ.د عايدة نخلة – أستاذ التسويق بكلية التجارة جامعة عين شمس، 2005.

7- تزايد معدلات التطور التقني والتكنولوجي وتزايد معدل كثافة التكنولوجيا.

8- تزايد الاعتماد على الفكر والابتكار والبحث والتطوير.

9- تنامي وتعاظم تأثير الشركات العالمية العملاقة.

10- زيادة التأكيد على حرية التجارة وتضائل العوائق الجمركية.

11- نمو وتعاظم دور وتأثير وسائل الاتصال والإعلام.

12- ازدياد دور وأهمية البحث والتطوير التكنولوجي في أي مشروع عما كان عليه من قبل في أي مجتمع صناعي.

ولاشك أن المتغيرات العالمية الجديدة تفرض ضغوطًا كبيرة على مختلف أنواع المنظمات من أجل إحداث التغير وذلك لإحداث التوافق مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها الواقع العالمي الجديد .

ويؤكد (سيد عيسى، 1996) بأنه بعد إقرار اتفاقيات الجات عام 1995 وما يعرف بعصر ما بعد اتفاقيات الجات، والذي ستحظر فيه جميع أساليب الحماية والدعم والحواجز الجمركية وغير الجمركية خلال فترة انتقالية وجيزة وتصبح فيها الحدود الوطنية للدولة مفتوحة لتدفق السلع والخدمات كما أصبحت مفتوحة بالفعل أمام موجات البث المكتوب والمسموع والمرئي عبر الأقمار الصناعية، وسيصبح العالم مركزًا للصراع بين الدول تتم فيها التصفيات لصالح الأقوياء. وفي هذا العالم ستكون الريادة للمبتكر الفكري Creator، والمبدع الفني Innovator، ويأتي بعدهم الملاحقون والمقلدون Imitator، ويلهث خلفهم في مؤخرة الركب المتخلفون Laggards.

ويرى (Zhaung, 1995) إن الابتكار أصبح هو الحل الوحيد والحاسم الذي يستطيع تحويل الفرص المتولدة عن طريق التكنولوجيا المتقدمة التي يستخدمها العالم اليوم إلى رأس مال حقيقي للمنظمة، حيث إنه يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

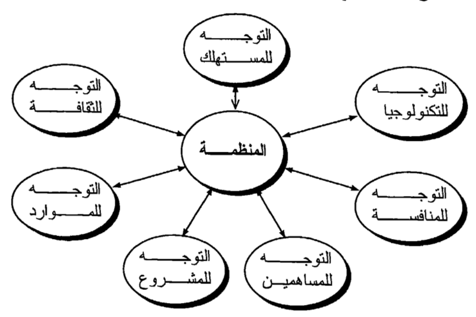
كما يرى بيتر دراكر (Drucker, 1985) إن الابتكار ليس علمًا أو تكنولوجيا، ولكنه قيمة، كما أن الابتكار لا يحدث في داخل المنظمة ولكنة تغيير في الخارج، فمقياس الابتكار هو في واقعة وتأثيره على البيئة، ولذا يجب أن يتركز الابتكار في أي منشأة عمل على السوق دائمًا. والابتكار الذي يتركز على المنتج وحده قد ينتج عجائب تكنولوجيا، ولكنه سينتج عائدًا مخيبًا للآمال كما أنه قد ينتج منتجات لا يتقبلها السوق.

إن التجديد في حد ذاته لا يضمن النجاح، فالسوق مقبرة للعديد من الأفكار المبتكرة البراقة التي فشلت في مرحلة من مراحل التسويق بدءًا من التصور المبدئي حتى لحظة وصول المنتج إلى مكان العرض (أوبرى ويلسون، 1995).

ومن هنا وجب على المنظمات أن تضع في اعتبارها كل المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وأن تحاول وضع نظام غير تقليدي للتغير يمكنها من التفكير الابتكاري الخلاق للتغلب على ما يعتريها من تغيرات بيئية محيطة بها، كل هذا في ظل توجه نحو السوق الذي تعمل فيه حتى تتمكن من تحسين قدراتها على الأداء المستمر والمنافسة العالمية.

وبالرغم من أن المفهوم التسويقي - كفلسفة للمنظمات - يعتبر حجر الزاوية في مجالي التسويق والإدارة الاستراتيجية، فإن الاهتمام بتنمية ووضع الإطار الذي يمكن من تفهم الكيفية التي يتم بها تطبيقه داخل المنظمات يعتبر حديثًا نسبيًا (الصحن، 1998) ولقد أشار كلاً من: (Kohli & Jaworski, 1990) إلى أن تنفيذ المفهوم التسويقي لا يلقى الاهتمام الكافي، فنتائج الدراسات على المستوى العالمي متضاربة في هذا الصدد، فمنها ما يؤكد قيام الغالبية من المنظمات بتبني فلسفة التوجه بالمستهلك، ومنها ما يؤكد أن معظم المنظمات مازالت متوجهة بالإنتاج.

ويرى (Paulschumann, 1994) إن التنظيمات تعتمد في إدارتها على سبع سمات، وتمثل السمات السبع هذه خواص المنظمات الناجحة وتتفاوت هذه بين المنظمات المختلفة، حيث تطبق بدرجات متفاوتة ونقطة التركيز على أي سمة من هذه السمات تصبح بمثابة القوة الدافعة التي تحرك هذا التنظيم. ويوضح الشكل التالي هذه السمات:



Source: Paul Schumann & Others "*Innovate the Seven traits of Successful Organization*", McGraw. Hill Inc. 1994 , P.184

شكل (1) السمات السبع للمنظمات

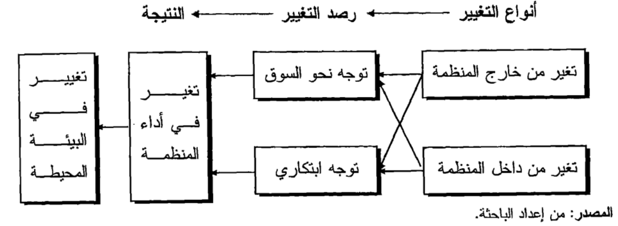
ومن خلال الشكل السابق نجد أن معظم سمات المنظمات الناجحة كما وصفها Paul Schumann تتركز في جانبين أساسيين هما:

1- التوجه نحو السوق، بما يحويه ذلك من توجه نحو المستهلك والمنافسين والثقافة.

2- التوجه الابتكاري، بما يحويه ذلك من توجه نحو التكنولوجيا والمشروع ونحو صالح المساهمين.

وهذان الجانبان هما الجانبان الأساسيان لإحداث التغيير الممكن والهام في المنظمة حيث يمثل التوجه نحو السوق بكل مكوناته كل التغيرات التي تحدث من خارج وداخل المنظمة ويمكن أن تؤثر فيها.

أما التوجه الابتكاري فيمثل كل التغيرات الهامة والمؤثرة والتي تحدث من داخل المنظمة نفسها وما يؤثر فيها من الخارج بحيث تصب في النهاية على البيئة المحيطة بها وتحدث تأثيرًا بها.



المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل (2) أنواع التغيير وتأثيرها على أداء المنظمة

ومن هنا تأتي فكرة البحث في وضع نموذج يساعد الشركات الصناعية المصرية على تحسين مستوى الأداء العام بها وذلك عن طريق استخدام بُعدي التوجه الابتكاري والتوجه نحو السوق.

مشكلة البحث:

1- على المستوى العام:

كيف يمكن الوصول إلى نموذج عام قابل للتطبيق لتحسين أداء شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، وذلك عن طريق استخدام التوجه الابتكاري للمنظمات كمتغير وسيط بين توجه هذه المنظمات للسوق وبين أدائها.

2- على المستوى التطبيقي:

انخفاض التوجه السوقي لدى شركات الدراسة، وكذلك انخفاض مستويات الأداء، وكيف يمكن زيادة توجه هذه المنظمات نحو السوق، وكذلك زيادة درجة توجهها الابتكاري لتحسين الربحية والنصيب السوقي وزيادة نسبة الصادرات لديها بما يعود عليها بتحسين الأداء العام لها.

أهداف البحث:

1- اقتراح وضع نموذج متكامل لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وبين مستوى أدائها.

2- توضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية.

فروض البحث:

اعتمد البحث على مجموعة الفروض التالية:

1- هناك علاقة معنوية بين خصائص المنظمة من حيث (القطاع - العمر الزمني - نوع السلعة - حجم المنظمة) وبين مستوى توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه هناك اختلافات بالنسبة لدرجة توجه المنظمة نحو السوق وذلك بالنسبة لنوع القطاع وكذلك نوع السلع المنتجة، والعمر الزمني للمنظمة وحجم المنظمة.

2- هناك علاقة معنوية بين خصائص الإدارة من حيث (درجة التفاعل بين الرؤساء والمرءوسين - درجة الرسمية المستخدمة - درجة المخاطرة) وبين درجة توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه كلما زادت درجة التفاعل بين الرؤساء والمرءوسين وكلما نقصت درجة الرسمية المستخدمة، كلما زادت درجة المخاطرة كلما زادت درجة توجه المنظمة نحو السوق.

3- هناك علاقة معنوية بين خصائص السوق الذي تعمل به المنظمة من حيث (درجة اضطراب السوق - درجة التغير التكنولوجي - شدة المنافسة) وبين درجة توجه المنظمة نحو السوق، أي أنه كلما زادت كلاً من درجة اضطراب السوق ودرجة التغير التكنولوجي وشدة المنافسة داخل السوق، كلما زادت درجة توجه المنظمة نحو السوق.

4- هناك علاقة معنوية بين درجة توجه المنظمة نحو السوق وبين التوجه الابتكاري للمنظمة.

5- هناك علاقة معنوية بين درجة توجه المنظمة نحو السوق وبين أداء المنظمة.

6- كلما زاد التوجه الابتكاري للمنظمة بصورة عامة كلما تحسنت العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وبين أداء المنظمة.

أهمية البحث:

1- يربط بين أهمية زيادة قدرات الشركات الصناعية للغزل والنسيج والملابس من حيث الابتكارية ودرجة توجهها للسوق بما يساعد على تحسين الأداء الصناعي لتلك الشركات.

2- يلقى الضوء على إمكانية إحداث التغيير في طرق الأداء بما يحسن من الأداء الصناعي للشركات بشكل فعلى وقوى.

3- يعمل على إيجاد منافذ وأفكار جديدة لتحسين مستويات التصدير لشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة.

حدود البحث:

شمل البحث المحافظات الست الآتي ذكرهم:

(القاهرة – الجيزة – الغربية – الإسكندرية – الشرقية – القليوبية)

- حيث تضم هذه المحافظات 66% من مجتمع البحث كما تضم أكبر وأهم المناطق الصناعية الكبرى.

- شمل البحث كلاً من شركات القطاع العام والخاص مع أخذ عينة ممثلة لكل منهما.

خطة البحث:

اعتمد البحث في إعداده على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية على النحو التالي:

1- **الدراسة النظرية:** والتي تمت من خلال جمع المادة العلمية المرتبطة بموضوع البحث من مصادرها المختلفة، كذلك شملت الحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث.

2- **الدراسة الميدانية:** حيث تم سحب عينة طبقية ممثلة لمجتمع البحث، وقد تم الاستعانة بملء قائمة استقصاء على وحدات المعاينة المطلوبة وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتفق مع أهداف البحث وموضوعه.

نتائج البحث:

1- توصل البحث إلى نموذج مقترح من قبل الباحثة يمكن استخدامه وتطبيقه على شركات الدراسة لتحسين الأداء التسويقي لها، وذلك بالاعتماد على متغيرات التوجه الابتكاري كمتغيرات وسيطة، وكذلك باستخدام متغيرات التوجه بالسوق كمتغيرات مؤثرة على هذه العلاقة.

2- أظهر البحث انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة لدى شركات الدراسة وإن تميزت شركات القطاع الخاص بعض الشيء عن شركات القطاع العام.

3- كذلك توصل البحث إلى انخفاض درجة التوجه السوقي بالنسبة لشركات عينة البحث على مستوى كل من القطاع العام والخاص وإلى انخفاض متغير الاستجابة للمعلومات خاصة وذلك رغم الاهتمام بتوليد المعلومات داخل شركات البحث إلا أن تفعيل تلك المعلومات والاستفادة منها لم يتم بالمستوى المطلوب والضروري حتى يمكن تحسين الأداء.

4- كذلك توصل البحث إلى أن استخدام متغيرات التوجه الابتكاري جميعًا تساعد على تحسين العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وأداء المنظمة بما يمكن من رفع مستويات الأداء لدى شركات الدراسة.

توصيات البحث:

تهدف هذه التوصيات إلى رفع مستويات الأداء لشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مصر حتى يمكنها تبني مفاهيم وفلسفات جديدة تساعدها على الاستمرارية والبقاء بقوة في المنافسة العالمية القادمة إليها وذلك بما يحقق لها ولمصرنا العزيزة الخير والنماء والاستمرار.

1- التوصية الرئيسة للبحث:

استخدام النموذج المقترح والذي يعتمد على إدخال متغير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط وفاعل لتحسين العلاقة بين توجه المنظمات السابق الإشارة إليها نحو السوق وبين أداء المنظمات المتمثل في الربحية والنصيب السوقي ونسبة الصادرات التي تقدمها المنظمة .

2- التوصيات التفصيلية للبحث:

أ- توصيات خاصة بالقطاع النسجي ككل:

1- إنشاء مجلس أعلى للغزل والنسيج يتولى وضع السياسات الخاصة بمستقبل هذه الصناعة مع إيجاد آليات للتنسيق مع أصحاب الشركات والعاملين بهذه الصناعة بهدف سرعة الاستجابة لحل المشاكل

كما يجب أن يتضمن هذا المجلس خدمه معلوماتية خاصة لشركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة تمدهم بأحدث المعلومات الخاصة بالتطورات في الصناعة وكذلك المعلومات عن الأسواق الخارجية التي يمكنهم التصدير إليها وظروف تلك الأسواق وكيف يمكن الوصول إليها وماهي أهم المنتجات التي تحتاجها هذه الأسواق كذلك مدهم بالمعلومات التي توضح ملامح تلك الأسواق وطبيعة العملاء بها حتى يمكن للشركات التي ترغب في زيادة صادراتها معرفة الأسواق الخارجية الهامة لهذه الصناعة.

2- استخدام المنتجات المعلوماتية وطرق الاتصال الإلكترونية التي تربط بين مختلف الشركات والمجلس الأعلى للغزل والنسيج حتى يمكن توفير كافة المعلومات المطلوبة مع توفير الوقت والجهد في عملية تبادل المعلومات.

3- إنشاء مراكز تدريب ذات مستوى عالي تتبع المجلس السابق مع الاستعانة بأكبر الخبرات العالمية لإعداد الكوادر الجديدة وذات الخبرة التي يمكنها أن تكون مصدرًا للابتكار المباشر في تلك الصناعة دونما تقليد للآخرين سواء كان ذلك في مجال التصميم وخاصة بالنسبة للأقمشة المنسوجة والملابس الجاهزة أو في مجال تحديث العمليات الإنتاجية أو في مجال التسويق وإيجاد الطرق الجديدة للعمليات التسويقية وكذلك في مجال تقديم الموضات مع محاولة إنشاء أسماء تجارية خاصة بصناعاتنا الوطنية في هذا المجال.

4- وضع سياسات جديدة وحازمة للحد من الإغراق في المنتجات النسيجية ومنع تهريب السلع المنافسة بكل الطرق والوسائل وذلك حفاظًا على المنتج المصري.

5- وضع نظام لتحديث الصناعة النسيجية وذلك عن طريق تحديث الماكينات والآلات والمعدات المتقادمة في هذا القطاع مع إمكانية تقديم القروض اللازمة لذلك للشركات التي ترغب مع جعل هذا بفائدة ميسرة للمنتجين بما يمكنهم من تطوير مصانعهم وبما يحقق لهم القدرة على النهوض والمنافسة دون تحمل أعباء مالية عالية.

6- تشجيع الاستثمار الأجنبي في تلك الصناعة وذلك عن طريق حل المشاكل والتعقيدات التي تقف أمام المستثمر الأجنبي حيث يأخذ المستثمر وقتًا طويلاً في استخراج الموافقات اللازمة بينما نجده في دولة أخرى مثل الإمارات العربية مثلاً يأخذ يومًا واحدًا فقط في استخراج الموافقة من أجل الاستثمار.

7- تشجيع الشراكة مع الدول الأخرى في اتفاقيات خاصة بصناعة النسيج مثل اتفاقية الكويز، الشراكة المصرية الأوروبية بما يساعد على تطوير الصناعة وفتح أسواق جديدة أمام الشركات وبما يساعد على نقل الخبرات والتقنيات الحديثة لتلك الصناعة.

8- إيجاد همزة وصل مستمرة بين صناعة النسيج والجامعات والمراكز البحثية مع إنشاء كلية أو معهد متخصص في هندسة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وأن يكون من بين أهداف هذه الكلية العلمية هو تخريج الكوادر المدربة والتي يمكنها القيام بالأعمال بشكل ابتكاري جديد غير تقليدي حتى يمكنها أن تضيف إلى تلك الصناعة.

9- وضع نظم غير تقليدية لإدارة إعادة هيكلة الصناعة النسيجية مع الاهتمام بصناعة الموضة حيث إنها أكبر تعظيم لقيمة الإنتاج في تلك الصناعة حيث يمكنها أن تحقق أعلى قيمة مضافة مع العمل على إيجاد الزيارات المستمرة للمعارض الدولية والتعاون مع بيوت الأزياء والهيئات الدولية المتخصصة في الموضة.

10- إنشاء مركز متخصص يعمل على علاج مشكلات ومعوقات الصناعة النسيجية حيث يمكنه التعامل مع كل المشكلات التي تطرأ لدى أي من شركات القطاع ومحاولة إيجاد الحلول الفاعلة لها حتى تقف عثرة أمام تقدم الشركات وتطورها سواء كانت تلك المشكلات مشكلات مالية أو إنتاجية أو تسويقية بحيث يكون لدى هذا المركز الخبرات العلمية التي تساعد على ذلك.

11- إيجاد وسائل وطرق لعلاج مشكلات الضرائب والجمارك والإجراءات الروتينية وفوائد البنوك التي تعوق عمل العديد من المنظمات النسيجية وذلك من أجل إعطاء دفعة قوية للعاملين في هذا القطاع للتطور والنهوض حيث يعتبر القطاع من أهم القطاعات الإنتاجية الصناعية في مصر.

ب- توصيات خاصة بالشركات محل الدراسة:

1- زيادة درجة التوجه السوقي للمنظمات محل الدراسة وذلك عن طريق ترسيخ مبدأ التوجه بالسوق ويمكن ذلك عن طريق:

- زيادة معدلات توليد المعلومات لدى المنظمات سواء كان ذلك من المصادر الرسمية أو الغير رسمية حتى يمكنها الحصول على ما تحتاج إليه من معلومات عن الأسواق الخارجية.
- الاهتمام بآراء العملاء واقتراحاتهم وشكواهم على كل المستويات.

- جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين والأسواق وذلك بالطرق التقليدية والغير تقليدية.
- عمل التقارير الدورية التي توضح مدى رضاء العملاء والمتعاملين مع الشركة عن مستوى جودة المنتجات.
- تحسين طرق تبادل المعلومات داخل المنظمات وذلك باستخدام الطرق الآلية والإلكترونية في المعاملات الداخلية وخاصة في الشركات الكبيرة لضمان سرعة وجودة تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة مما يفعل من قيمة تلك المعلومات ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات الداخلية الهامة لدى شركات الدراسة.
- تحسين مستويات الاستجابة للمعلومات التي تصل إلى الشركات وذلك عن طريق سرعة استغلال الفرص المتاحة والاهتمام بكل ما يرد إلى الشركات من معلومات وخاصة عن السوق الخارجي ومحاولة القيام بردود أفعال سريعة لتلك المعلومات سواء بمقابلة احتياجات الأسواق أو بتحسين الجودة أو باختراق أسواق جديدة مما يزيد من القدرة التنافسية لتلك الشركات.

2- زيادة درجة التوجه الابتكاري للمنظمات محل الدراسة حيث يعتبر التوجه الابتكاري أحد أهم العناصر فاعلية في تلك الصناعة ويمكن ذلك عن طريق:

- نشر المناخ التنظيمي الملائم والمشجع على الابتكار.
- تدريب الكوادر الفنية لدى تلك الشركات على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار.
- تدريب المديرين بالشركات محل الدراسة على منح العاملين حرية إبداء الفكر والرأي وعلى دفع الابتكاريون لديهم حتى يمكن لمنظماتهم أن تكون أكثر إبداعًا وأن تحسن من مستويات الأداء لديها.
- الاستعانه بالخبراء القادرين علميًا على منح مساعدات فنية للشركات الصناعية بما يؤهلها للابتكار الذاتي.
- تشجيع تبادل الخبرات مع الشركات المماثلة الخارجية لرصد الرؤى والمحاولات التي تقوم بها تلك الشركات من أجل التجدد والتحسين المستمر.
- زيادة ميزانيات البحوث والتطوير بتلك الشركات حتى يمكن للعاملين بها من تقديم ما يفيد منظماتهم من أبحاث ومنتجات جديدة.

- تحديث المصانع الخاصة بشركات الدراسة والتي تحتاج إلى ذلك حتى يمكنها رفع جودة المنتجات المقدمة وكذلك العمليات الإنتاجية المستخدمة مع وضع استراتيجية فاعلة داخل الشركة لتحديث الآلات والمعدات بصورة دائمة أو مستمرة حتى لا يؤدى التقادم في تلك الآلات إلى التعثر في استمرارية تقديم المنتجات ذات الجودة العالية للأسواق.

3- يجب على الإدارة العليا بشركات البحث إعادة النظر في تطبيقها لبعض المفاهيم الهامة والتي يجب ترسيخها داخل المنظمة مثل مفهوم التوجه بالسوق، كذلك التغير والمرونة والتحديث والبعد عن التقيد بالمفاهيم العتيقة والتي لا تغير من أداء هذه الشركات وذلك بما يخدم الشركة في التكيف والتوافق مع المتغيرات العالمية وبما يضمن التحسين المستمر لأدائها.

4- يجب الاهتمام باختيار العاملين بالشركات محل البحث مما يكون لديهم حس ابتكاري وإبداعي وقدرات فنية عالية تمكن الشركة بعد ذلك من الاستفادة من هذه القدرات مستقبلاً وتطويعها بما يخدم أهداف المنظمة، وكذلك العمل على تدريب هؤلاء الأفراد التدريب المناسب بما يثقل من كفاءتهم ويحسن من أدائهم فتكون لديهم القدرة على الإحساس للتغيرات المحيطة بها فيستطيعون المساهمة في تحسين حالة المنظمة ويساعدونها على النمو والاستمرارية بفاعلية وكفاءة.

5- كذلك يجب الاهتمام بترسيخ مبدأ الحرية للعاملين داخل الشركات وذلك بإبداء الآراء والأفكار والتعود على احترام آراء الآخرين والاستماع إليهم سواء كانوا من صغار أو كبار العاملين لدى الشركة لأن التفاعل المستمر بين الرؤساء والمرءوسين من شأنه أن يساعد على الإبداع، وكذلك على تحقيق درجة عالية من التوجه بالسوق ومعرفة أسراره وتفاصيله، كذلك فإن هذا يساعد على حسن تبادل المعلومات وسرعته مما يجعل الاستجابة للمعلومات عالية ويحقق الهدف من التوجه السوقي داخل المنظمة.

6- زيادة قدرة الشركات محل الدراسة في الحصول على المعلومات سواء الخاصة بالعملاء أو المنافسين أو الأسواق الداخلية أو الخارجية بطرق غير تقليدية حيث إن الاعتماد على الطرق التقليدية وحدها لا تعطى معلومات كافية وخاصة في سلع مثل النسيج والملابس الجاهزة والتي يتطلب تطويرها معرفة معلومات عن المجتمعات التي ستتعامل معها المنظمة من حيث البيئة الثقافية والاجتماعية وأهم التغيرات التي تطرأ عليها ومعظم هذه المعلومات لا يمكن الوصول إليها إلا باستخدام طرق وأساليب غير تقليدية.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله

مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

أكاديمية السودان للعلوم الادارية

ص.ب: 2003 الخرطوم

جمهورية السودان

عرض الكتاب




الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٢٥٢/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٣٨٦

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانيا.

الاسم: ....

العنوان: ....

الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية

أ.د. رفعت السيد العوضـــي

أستاذ الاقتصـــاد

كلية التجارة - جامعة الأزهر

د. إسماعيل على بسيونـــى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الأزهر



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة 2005

مع تصاعد وتيرة العولمة والشركات متعددة الجنسيات والتنافسية الجـادة علـى المسـتوى الإقليمي والدولي، برزت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تكـتلات اقتصـادية عملاقـة لمواجهـة التحديات المتوقعة. ومن المؤكد أنه لن يصمد في وجه هذه التحديات سوى الشركات القوية التـي تلجأ إلى الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين بعضها البعض .. وفي عالمنا العربي تصبح هذه المسألة قضية حياة أو موت. من هنا تأتى أهمية هذا الكتاب "الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية" والذي صدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ويقـع فـي 406 صفحة من القطع المتوسط.

من منطلق وعي المنظمة بحاجة الدول العربية إلى الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين شركاتها ومؤسستها الاقتصادية، كان حرصها على إخراج هذه الدراسة لتكون بين يدي صناع القرار الاقتصادي في الشركات والحكومات العربية .. وقد جاءت هذه الدراسة التي قام بها كل من الأستاذ الدكتور/ رفعت العوضي، أستاذ الاقتصاد؛ والدكتور/ إسماعيل بسيوني، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الأزهر.

جاءت هذه الدراسة لتقدم مجمل الأفكار والقضايا والمعلومات الخاصة بعملية الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية .. وكم كانت المكتبة الإدارية والاقتصادية العربية في حاجة إلى مثل هذا الطرح المهم والذي يدور حول قضية الساعة على المستوى العربي والدولي.

إن موضوعا الاندماج والتحالف يتداخلان في كثير من التخصصات العلمية، وهو تداخل متنوع وعميق مع تخصص الاقتصاد وتخصص الإدارة على وجه الخصوص من بين كثير من الموضوعات. وقد لبى هذا البحث المتكامل مطالب طبيعة هذا الاندماج والتحالف حيث جمع البحث بينهما في دراسة واحدة وقام بكتابته أحد الأساتذة المتخصصين في الاقتصاد وأستاذ آخر متخصص في علوم الإدارة.

ينقسم الكتاب إلى جزأين، يتناول الأول الاندماج بين الشركات في البلاد العربية في ضوء الاندماجات العالمية. ويحتوي على أربعة فصول في كل فصل أربعة مباحث أي ما مجموعه ستة عشر مبحثًا.

يأتي الفصل الأول بعنوان "البيئة الدولية المحفزة على الاندماج". أما الفصل الثاني فيتناول "الاندماج بين الشركات والمصارف الكبرى في الدول المتقدمة". ويتناول الفصل الثالث "الحجج المؤيدة لاندماج الشركات في العالم العربي". ويتعرض الفصل الرابع "للاندماج بين الشركات في البلاد العرية مع استراتيجية مقترحة".

أما الجزء الثاني من الكتاب، فيتحدث عن التحالفات الاستراتيجية وأهميتها للشركات العربية في مرحلة العولمة والتكتلات الدولية. وينقسم هذا الجزء إلى ستة فصول، يتطرق الأول إلى "تعريف التحالفات الاستراتيجية وأنواعها وأسباب انتشارها وأسباب نجاحها وفشلها". أما الفصل الثاني فيدور حول "مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية". والفصل الثالث عن "خطوات التحالفات الاستراتيجية" أي مراحل تكوين التحالف واختيار الحليف وهيكل التحالف. ويعتبر الفصل الرابع أهم فصول الجزء

الثاني حيث يتكلم عن "إدارة التحالف الاستراتيجي وقياس أداء التحالفات وبناء الثقة والإستراتيجية وإدارة المخاطر". أما الفصل الخامس، فيتناول "الدول العربية وحاجتها للاندماج والتحالفات الاستراتيجية والمعوقات التي تقف أمام التحالفات في الدول العربية مع استراتيجية مقترحة". ويمثل الفصل السادس خاتمة للكتاب، حيث يقدم بعض النصائح المفيدة للمديرين العرب الذين يرغبون في الدخول في تحالفات استراتيجية.

يقع الكتاب في 406 صفحة من القطع المتوسط وهو بحث قيم جدًا إجمالاً وتفصيلاً عن الاندماج بين الشركات والتحالفات الاستراتيجية.

إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أ. د. عادل محمود الرشيد

أستاذ إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة اليرموك – الأردن



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة 2006

يُنظر إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public and Private Sector Partnerships (PPP) باعتبارها أداة تطويرية ومنهجًا إداريًا تحديثيًا ووسيلة رئيسة من وسائل تحقيق الحاكمية المتوازنة، والتنمية المستدامة التي تسعى إليها الدول المتطورة والنامية على السواء. وتستند أدبيات الشراكة إلى مداخل وتصورات ومفاهيم عديدة متداخلة ومتحولة، ساهمت بها كافة العلوم الاجتماعية. فضلاً عن أن مفاهيم الشراكة ونماذجها قائمة على مزيج من مجالي إدارة الأعمال والإدارة العامة، بتعدد وتنوع مدارسهما ومجالاتهما. الأمر الذي انعكس على تشعب وتنوع وتداخل الطروحات والتصورات المتعلقة بالشراكة، وكذلك تعدد وتنوع أشكال الشراكة ونماذجها ومستوياتها ومجالاتها.

لقد حظي موضوع الشراكة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية الحديثة، وبخاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة في إدارة أنشطة المجتمع وبرامجه الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على الجمع بين مزايا كل من القطاعين العام والخاص، ولما بدا أنه من الصعب تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية على أساس الممارسة المنفردة لأي من القطاعين. إذ أصبح تطوير تنظيمات تشاركية من القطاعين هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه الدول المتقدمة والنامية على السواء. كما تسعى هذه الدول إلى خلق البنى المؤسسية، والأنظمة، والتشريعات اللازمة لتبني التنظيمات التشاركية، وتطويرها، وزيادة خبراتها في ممارساتها، من أجل دفع عملية التنمية والتقدم فيها، ومن أجل تمكينها من مواكبة متطلبات أداء الأعمال على أساس معاصر يحقق الميزة التنافسية المنشودة.

يتم التركيز على موضوع الشراكة بحثًا وممارسة بعد أن تم توجيه النقد إلى سياسة الخصخصة Privatization، التي تم تبنيها في بقاع المعمورة منذ مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كوسيلة تهدف إلى معالجة ضعف كفاءة القطاع العام في إدارة المشروعات والمؤسسات الاقتصادية والتنموية والتطويرية، نظرًا لعدم إعطاء القطاع الخاص الأهداف المجتمعية اهتمامًا مماثلاً لأهدافه الربحية. تبرز أهمية الشراكة أيضًا في البحث والممارسة لأن الشراكة أحد الركائز الأساسية التي استند إليها مفهوم الإدارة العامة الجديدة New Public Management الذي ظهر في التسعينيات من القرن الماضي من أجل معالجة الإشكالات التي صاحبت سياسة الخصخصة. ويقوم هذا المفهوم على تبني القطاع العام لفلسفة القطاع الخاص في الإدارة والتنظيم، من أجل تطوير أداء القطاع العام، ولإعادة الثقة فيه، بعد أن تبين أن إدارته للعديد من الأنشطة وتوفيره العديد من الخدمات ضرورة مجتمعية قصوى، لا يمكن الاستغناء عنه بإحلال القطاع الخاص مكانه.

وتبين في فترة لاحقة أن مفهوم "الإدارة العامة الجديدة" غير كافٍ من أجل مواجهة متطلبات بيئة الأعمال الديناميكية والمنافسة المحتدمة، والعولمة، والانفتاح، والثورة المعلوماتية، وما ينتج عن ذلك من تداخل في الأعمال والأنشطة وميادينها، والحاجة إلى موارد، وإمكانات، وقدرات، وخبرات كلا القطاعين مجتمعين، حتى تتحقق الكفاءة في إدارة موارد المجتمع الاقتصادية وأنشطة الأعمال فيه. فضلاً عن أن المجتمعات المعاصرة تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، وإلى تحقيق الحاكمية المتوازنة المُجسِّدة للمشاركة، والتكافؤ، والديمقراطية، وحرية الاختيار، والتي تقتضي تشارك كافة القطاعات المجتمعية في توجيه، وإدارة المشاريع والأعمال والبرامج، التي تسعى المجتمعات إلى

تطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها، على أساس ديمقراطي، وتشـارك تعـاوني، وحاكميـة متوازنة، ومساءلة شفافة، ومنفعة متبادلة.

لأن موضوع الشراكة ما زال في طوره الانبثاقي، وأن المساهمات البحثية التأسيسية المفاهيمية والمدخلية ما زالت مستمرة فيه، فإنه لا يوجد بين الباحثين المهتمين اتفاق على قواعد ومبادئ عامـة، تحكم إدارة وتنظيم الأشكال العديدة والمتنوعة من الشراكات، بين القطاعين العام والخاص (بمفهومـه الواسع الذي يشمل – إضافة إلى القطاعات الربحية – القطاعات التطوعية، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى). إذ إن المتوفر من الدراسات عبارة عن طروحات متباينة، وتصورات متفاوتـة، ومـداخل متعددة تُحاول تلمّس الطريق نحو ما يمكن أن يؤسس لموضوع الشراكة الحيوي ويضع له الأصول.

ما زال عدد من الباحثين المهتمين ينظر إلـى طروحـات الشـراكة، علـى سـبيل المثـال، (Smith, 1999) باعتبارها موعظة ومجازًا، وفي أفضل الأحـوال علـى أسـاس أنهـا خـرائط توضيحية. بينما البعض الآخر، على سبيل المثال، (Wettenhall, 2003) يعتبر الشراكة مزيجًـا Mixes من القطاعين العام والخاص، غير محكوم بقواعد محددة، ويمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة جـدًا من التنظيم وأساليب العمل. وفئة ثالثة من الباحثين المهتمين، على سبيل المثال، دراسة Newlands (et al., 1991) ودراسة (Sadran, 2004) ينظر إلى الشراكة على أساس أنها مفهوم انتقـالي متبدل الأحوال والأشكال Amorphous.

وعليه يهدف هذا الكتاب إلى التعريف بإدارة الشراكة وتنظيماتها بين القطاعين العام والخـاص، كأداة تطويرية معاصرة متزايدة الأهمية. كما يهدف إلى التعرف إلى مداخلها، ونماذجها وتصـنيفاتها، ومعايير فعاليتها، وفوائدها، وشروط نجاحها. كما يسعى الكتاب إلى تسـليط الضـوء علـى أشـكال الشراكة، وتنظيماتها العديدة، ومراحل تشكيلها.

ويسعى الكتاب إلى إبراز الركائز الإدارية والتنظيمية الأساسية، التي تستند إليها الشراكة، علاوة على توضيح التوجهات البارزة التي تقودهـا. ويهدف – كذلك – إلى التعريف بوضع الشـراكة فـي دول مختارة من العالم. كما يسعى الكتاب – أيضًا – إلى توضيح الجوانب التطبيقية للشـراكة، مـن خلال عددٍ من الحالات الدراسية، التي غطت مجالات متنوعة، تمارس فيها الشراكة في دول مختلفـة في العالم. فضلاً عن سعيه إلى تقديم تقييم عام لتجربة الشراكة.

ونظرًا لأهمية ربط الشراكة بالواقع العربي، يُجري الكتاب مقاربة للشراكة في الواقع العربي، حيث يستعرض تجربة عدد من الدول العربية، ويقترح بعض التوصيات لتطويرها.

ويتكون الكتاب من خمسة فصول. يؤسس الأول لموضوع الشراكة. ويعالج الفصلان الثاني والثالث الجوانب النظرية. ويهتم الرابع بالحالات التطبيقية للشراكة. ويُجري الخامس مقاربة للشراكة في الواقع العربي.

اشتمل الفصل الأول المعنون: "منطلقات أساسية" على توضيح لمفهوم الشراكة، من خلال عرض لتعريفات مساهمين بارزين في الحقل، يستدل منها على اتساع المفهوم، وتعدديته، وامتداداته، وتداخلاته. كما يستعرض هذا الفصل الأبعاد السياقية الرئيسة التي دفعت إلى انبثاق الشراكة، وإلى ضرورة تبنيها كأداة تطوير ملائمة. ويشتمل الفصل الأول –أيضًا– على توضيح للفوائد العديدة، التي تحققها الشراكة، وشروط نجاحها، ونقاط ضعفها.

أما الفصل الثاني المعنون: "المداخل المفاهيمية والنماذج"، فلقد اشتمل على أربعة مباحث. اهتم الأول بتوضيح المداخل النظرية البارزة في الشراكة، والتي تضمنت: مدخل السوق مقابل التنظيم، والاعتماد على الموارد، والتطوير الحضري، بهدف التعرف إلى المنطلقات النظرية الأساسية التي توجه أدبيات الموضوع واهتماماته. واشتمل المبحث الثاني على توضيح لعدد من النماذج النظرية والعملية، التي ساهم في تطويرها مهتمون بارزون في هذا المجال، حاولت تأطير موضوع إدارة الشراكة المتشعب والمتداخل، بهدف التعرف إلى الأبعاد والمتغيرات الرئيسة المؤثرة في بناء الشراكات وتنظيماتها.

أما المبحث الثالث، فلقد استعرض أهم تصنيفات الشراكة، والمعايير التي تستند إليها هذه التصنيفات، وخصائص كل منها، إذ عكست المجالات الواسعة التي تعالجها الشراكة، والأشكال التنظيمية المتعددة المرتبطة بها، وخصائصها. وخلص المبحث الرابع إلى تبيان المراحل الرئيسة التي توضح صيرورة الشراكة، والملامح الرئيسة لكل منها.

اشتمل الفصل الثالث المعنون: "الركائز الإدارية"، والتوجهات البارزة في الشراكة، على مبحثين. تضمن الأول بلورة خمس ركائز إدارية وتنظيمية أساسية في الشراكة. ضمت الركيزة الأولى عددًا من المعايير التي تمكّن من الحكم على مدى فعالية الشراكة. وبلورت الركيزة الثانية دور التعاون القاعدي

في الشراكة. ووضحت الثالثة التصورات التي تُمكّن من تحول العلاقات الصناعية لتتلاءم ومتطلبات الشراكة كأداة تطوير، وكوسيلة منافسة في مزاولة الأعمال محليًا ودوليًا. وعالجت الرابعة علاقة الشراكة بالتطوير والتحديث الإداري، وألقت الضوء على طروحات معاصرة بارزة ذات علاقة. أما الركيزة الخامسة والأخيرة، فقد اهتمت بالتعرف إلى بعض الطرق والتدخلات التي تساعد على تطوير بناء الشراكات الفعّالة.

أما المبحث الثاني، فلقد اهتم ببلورة أربعة توجهات محورية تقود إدارة الشراكة، وتؤثر في مسارها. الأول: هو بُعد الحاكمية، الذي يرتبط به قياس مستوى الشراكة، ومدى تقدمها، نظرًا لدوره في تعميق مبادئ المشاركة، والمساواة، والديمقراطية، والمساءلة، والمنفعة المتبادلة التي تنشدها المجتمعات المعاصرة. والثاني هو بُعد الأنظمة الضابطة، التي تقتضيها مأسسة الشراكة وصيرورة التحول فيها. والثالث هو بُعد الشبكيات التي تتلاءم مع متطلبات المرونة والتعددية والعلاقات التفاعلية، التي تتسم بها التنظيمات المركبة، التي تُبنى عليها إدارة الشراكة. والبُعد الرابع هو بُعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي ترتكز عليها التنمية المستدامة، والتي تمثل حجة أساسية في جعل الشراكة شريعة مقبولة، وفي تحقيق الاستجابة المرجوة لمتطلباتها.

يتكون الفصل الرابع المعنون: "الممارسات والتجارب العالمية في إدارة الشراكة وتنظيمها" من ثلاثة مباحث: يتضمن الأول نبذة عن الواقع العملي للشراكة في دول، أو مجموعات دول مختارة من العالم. أما المبحث الثاني، فيشتمل على عرض أربع عشرة حالة دراسية من أجل التعرف إلى الواقع العملي لإدارة الشراكة، ودوافع بنائها، والكيفية التي يتم بناؤها من خلالها، ومعالجة الإشكالات الناجمة عنها، لتعميق فهم إدارة الشراكة ومضامينها ودلالاتها، وكذلك، التعرف إلى طرق تطويرها، وأشكال التنظيم المتعددة التي تجسدها، ولأخذ الدروس والعبر. وشملت هذه الحالات الدراسية الدول التالية: المملكة المتحدة، ونيوزلندا، واستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، والبرازيل، واليونان، وتايلاند، والسويد، وماليزيا. كما غطت المجالات التالية: التطوير الحضري، والتعليم العالي، والصحة، وتكنولوجيا المعلومات، والعلاقات الصناعية، والتدريب، والكهرباء، والسياحة، وإدارة الأزمات والكوارث. وتمّ تقييم الشراكة في المبحث الثالث، بناءً على نتائج دراسات ميدانية ذات علاقة.

أما الفصل الخامس والأخير، الذي اهتم بمقاربة الشراكة في الواقع العربي، فلقد تكوّن من مبحثين: حالات تطبيقية، واقتراحات لتطوير إدارة الشراكة. ولقد قيّد بناء هذا الفصل التجربة القصيرة

للشراكة في البلدان العربية، والعدد القليل من الدراسات والأبحاث المنشورة التي توفرت. وبناءً على ما توفر من دراسات، تم التعرف في المبحث الأول إلى بعض الممارسات التشاركية في عدد من الدول العربية، شملت الأردن، والمغرب، والسعودية، وتونس. وغطت مجالات الخدمات المالية، والاتصالات، وإدارة الموانئ، والتطوير الحضري، وتوزيع مياه الشرب. واستند المبحث الثاني إلى مقاربة استدلالية للشراكة في الواقع العربي، بهدف التوصل إلى بعض التصورات المساعدة في تفعيل تبني الشراكة في الدول العربية، وكذلك التوصل إلى اقتراحات بعض الوسائل التي تمكّن من ذلك.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً .	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً .	

ملاحظــــات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطّلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكراً وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

ن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.

محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

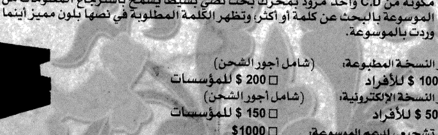
النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.





- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)
  □ 100 $ للأفراد □ 200 $ للمؤسسات
- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)
  □ 50 $ للأفراد □ 150 $ للمؤسسات
- سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: □ $1000

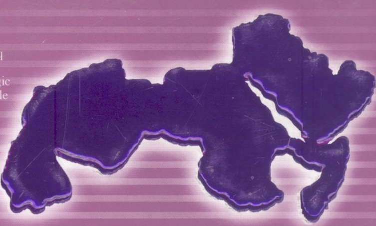
ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 26 No. 1 2006



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT